

T  
658.81 ✓  
RIS  
a  
1997

**ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM PEMASARAN  
PRODUK REALESTAT PT. KMI PADA PASAR KOMPETITIF  
BISNIS REALESTAT DI SEMARANG**

**TESIS**

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



**Diajukan Oleh :**

**YUNI RISTANTI**  
**NIM. C. 102940057**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1997**

UPT-PUSTAK-INDRA

## **HALAMAN PENGESAHAN**

**Tesis berjudul**  
**ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM PEMASARAN PRODUK**  
**REALESTAT PT. KMI PADA PASAR KOMPETITIF**  
**BISNIS REALESTAT DI SEMARANG**

**yang dipersiapkan dan disusun oleh :**  
**Yuni Ristanti**  
**telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 23 Mei 1997**  
**dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

### **Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing Utama/Ketua**

  
**Drs. H. Basuki Soewarda, MS**

**Anggota Dewan Penguji Lain**

**Prof. Dr. Suyudi M**

**Pembimbing/Anggota**

  
**Drs. Syulfada Sofyan, MSIE**

**Prof. Dr. Miyasto**

**Drs. I. Sukamdyo, MS**

**Semarang, 23 Mei 1997**  
**Universitas Diponegoro**  
**Program Pascasarjana**  
**Program Studi Magister Manajemen**  
**Ketua Program**

**Prof. Dr. Soewito**  
**(ii)**

**PT-PUSTAK-UNDIP**

## ABSTRACT

KMI Company was developer which it has been beginning to operate in 1981. The product of KMI Company consists of three products of real estates. They are AMI Housing, TMI Estate and BI Park. The volume of marketing of the real estates' products was descending. It caused by descending of request of real estate product. This condition was a serious problem which it was to be over come, caused by firmly competition of the same kinds of product.

To care about this condition, It needs to analysis and to diagnosis the internal and external factors, to according the estimation that It influenced the descending of the volume of marketing, which using the regression analysis ln model as a quantitative ferily. After that which using SWOT analysis, the marketing strategy can be made to oriented to generic strategic options and the regression analysis results.

To oriented to the qualitative an quantitative ferily, the marketing strategy which available with the opportunity business of company is a protect and refocus strategy, using offensive the master marketing which oriented to manage for current earnings using a given discount and bonus, and then increasing advertising and promotion cost on attractive segments is all category real estate' product, and defend strengths with try supplying new service to customer.

(iii)

UPT-PUSTAK-UNDIP

## **RINGKASAN**

PT. KMI merupakan pengembang yang mulai beroperasi pada tahun 1981. Produk PT. KMI terdiri dari tiga produk realestat yaitu Perumahan AMI, TMI Estat, dan Taman BI. Menurunnya volume penjualan produk realestat PT. KMI sebagai akibat menurunnya permintaan produk realestat. Kondisi tersebut merupakan suatu masalah yang harus segera diatasi karena semakin ketatnya persaingan untuk produk yang sejenis.

Dengan melihat kondisi yang ada, maka dilakukanlah analisis dan diagnosis faktor-faktor internal dan eksternal yang diprediksikan mempengaruhi penurunan volume penjualan melalui analisis regresi linear berganda model In sebagai kajian kuantitatif. Kemudian dirumuskan strategi pemasaran melalui analisis SWOT dengan berpedoman pada "generic strategic options" dan hasil analisis regresi.

Dengan berpedoman pada kajian kuantitatif dan kualitatif, strategi pemasaran yang sesuai dengan peluang bisnis perusahaan adalah strategi melindungi dan memusatkan kembali melalui strategi menyerang pemimpin pasar, yang bertujuan mendapatkan laba jangka pendek melalui pemberian potongan harga dan bonus serta peningkatan biaya iklan dan promosi pada segmen-segmen yang atraktif yaitu seluruh kategori produk realestat PT. KMI, serta mempertahankan kekuatan dengan mencoba menawarkan pelayanan baru kepada konsumen.

## KATA PENGANTAR

Dengan menghaturkan rasa syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya, akhirnya kami dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul : **Analisis Strategi Bersaing dalam Pemasaran Produk Realestat PT. KMI pada Pasar Kompetitif Bisnis Realestat di Semarang.**

Penelitian yang kami lakukan di PT. KMI merupakan obyek pendalaman materi kuliah di Magister Manajemen Universitas Diponegoro mengenai Manajemen Pemasaran Strategik. Melalui Tesis ini kami mendapat pengetahuan yang berharga mengenai bisnis realestat di Semarang sehingga kami dapat mencari alternatif strategi yang tepat bagi PT. KMI dalam mengatasi permasalahan yang timbul. Adapun penulisan Tesis lebih bersifat "decision directed" yang bertujuan pada upaya pengambilan keputusan guna mengatasi permasalahan yang timbul pada PT. KMI sebagai perusahaan realestat dan pengembang di Semarang

Penulisan Tesis ini merupakan salah satu tugas guna memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen. Dengan keberhasilan menyusun Tesis ini, kami menghaturkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Yutata Rahardja dan Ibu Ir. Ninditarini, selaku direktur dan komisaris PT. KMI.
2. Ketua dan Sekretariat Real Estate Indonesia (REI) Jawa Tengah.
3. Bapak Prof. Dr. Soewito, selaku Direktur Program Magister Manajemen

Universitas Diponegoro.

4. Bapak Drs. H. Basuki Soewarda, MS, sebagai dosen pembimbing yang banyak memberi pengarahan dalam penulisan ini.
5. Bapak Drs. Syuhada Sofyan, MSIE, selaku dosen pembimbing yang banyak memberi pengarahan dalam penulisan ini.
6. Bapak Prof. Dr. Suyudi M., selaku dosen penguji yang banyak memberi pengarahan dalam penulisan ini.
7. Bapak Prof. Dr. Miyasto, selaku dosen penguji yang juga banyak memberi pengarahan dalam penulisan ini.
8. Bapak Drs I. Sukamdyo, MS, selaku dosen penguji yang juga memberi pengarahan dalam penulisan ini.
9. Sivitas Akademika Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro dan semua pihak yang telah membantu memberikan dukungan moril hingga terselesaikannya Tesis ini.

Harapan kami, Tesis ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro dan PT. KMI.

Batang, Mei 1997

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	(i)
HALAMAN PENGESAHAN.....	(ii)
ABSTRACT.....	(iii)
KATA PENGANTAR.....	(iv)
DAFTAR TABEL.....	(v)
DAFTAR SKEMA.....	(vi)
DAFTAR GAMBAR.....	(vii)
DAFTAR LAMPIRAN.....	(viii)
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
II. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS.....	7
2.1 Penelitian Terdahulu.....	7
2.1.1 Strategi Bersaing dalam Pemasaran di Sektor Industri.....	7
2.1.2 Strategi Bersaing dalam Pemasaran di Sektor Bisnis Properti.....	7
2.2 Telaah Pustaka .....	11
2.2.1 Faktor-faktor Internal.....	11
2.2.1.1 Produk.....	12
2.2.1.2 Harga.....	16
2.2.1.3 Promosi.....	18
2.2.1.4 Distribusi atau Lokasi.....	20

2.2.2 Faktor-faktor Eksternal.....	22
2.2.2.1 Suku Bunga Perbankan.....	23
2.2.2.2 Kenaikan Harga Tanah.....	26
2.2.2.3 Pengembang Pesaing.....	28
2.2.2.4 Daya Beli Konsumen.....	31
2.2.2.5 Peraturan Pemerintah.....	32
2.2.3 Teori Strategi.....	34
2.2.3.1 Analisis Situasi Sekarang.....	36
2.2.3.2 Analisis Situasi yang Akan Datang.....	36
2.2.3.3 Penilaian.....	38
2.2.3.4 Implikasi Strategi.....	39
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	40
2.4 Hipotesis.....	43
2.5 Definisi Operasional Variabel.....	49
2.5.1 Variabel Dependen.....	53
2.5.2 Variabel Independen Faktor Internal.....	54
2.5.3 Variabel Independen Faktor Eksternal.....	58
III. METODE PENELITIAN.....	59
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	59
3.1.1 Data Primer.....	59
3.1.1.1 PT. KMI.....	59



3.1.1.2 Sekretariat DPD REI Jawa Tengah.....	59
3.1.2. Data Sekunder.....	60
3.1.2.1 Kantor Pusat Statistik Semarang.....	60
3.1.2.2 Laporan Internship Magister Manajemen Universitas Gajah Mada.....	60
3.1.2.3 Jurnal : REI.....	61
3.1.2.4 Jurnal : Uang dan Bank.....	61
3.1.2.5 Harian Suara Merdeka.....	61
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	62
3.3 Teknik Analisis.....	62
3.3.1 Metode Kuantitatif.....	62
3.3.1.1 Rumah Sederhana.....	63
3.3.1.2 Rumah Menengah.....	64
3.3.2 Metode Kualitatif.....	67
3.3.2.1 Analisis Situasi Sekarang.....	67
3.3.2.2 Analisis Situasi yang Akan Datang.....	68
IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN.....	70
4.1 Sejarah Perusahaan.....	70
4.2 Perkembangan Jumlah Perusahaan Realestat di Jawa Tengah.....	72
4.3 Posisi PT. KMI dalam Persaingan Bisnis Realestat di Semarang.....	76
4.3.1 Produk.....	77

4.3.2	Harga.....	78
4.3.3	Promosi.....	79
4.3.4	Lokasi.....	79

## V. ANALISIS DAN DIAGNOSIS FAKTOR-FAKTOR INTERNAL DAN

### EKSTERNAL YANG MEMPENGARUHI VOLUME PENJUALAN.....81

#### 5.1 Kajian Kuantitatif terhadap Faktor-faktor Eksternal dan Internal.....81

##### 5.1.1 Kajian terhadap Produk Rumah Sederhana dan Produk Rumah

##### Menengah.....82

##### 5.1.1.1 Kategori Produk Rumah Sederhana.....82

##### 5.1.1.2 Kategori Produk Rumah Menengah.....82

##### 5.1.2 Analisis Koefisien Regresi.....86

##### 5.1.3 Analisis Varian.....88

##### 5.1.4 Pengujian Hipotesis.....89

##### 5.1.5 Implikasi Ekonomi.....90

#### 5.2 Kajian Kualitatif terhadap Faktor-faktor Eksternal dan Internal.....93

##### 5.2.1 Analisis Situasi Sekarang.....93

##### 5.2.1.1 Identifikasi Faktor-faktor Eksternal dan Internal.....94

##### 5.2.1.1.1 Identifikasi Faktor-faktor Eksternal.....94

##### 5.2.1.1.2 Identifikasi Faktor-faktor Internal.....100

##### 5.2.1.2 Penentuan Posisi Bisnis PT. KMI.....104

##### 5.2.2 Analisis Situasi yang Akan Datang.....106

5.2.2.1 Identifikasi Faktor-faktor Eksternal dan Internal.....	106
5.2.2.1.2 Identifikasi Faktor-faktor Eksternal.....	106
5.2.2.1.2 Identifikasi Faktor-faktor Internal.....	111
5.2.2.2 Penentuan Posisi Bisnis PT. KMI.....	112
5.2.2.3 Implikasi Strategi.....	113
5.2.2.3.1. Strategi Menyerang Pemimpin Pasar.....	114
VI. PENUTUP.....	125
6.1 Kesimpulan.....	125
6.2 Saran.....	127
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Volume Penjualan Triwulan Produk Realestat PT. KMI dari Tahun 1992 sampai dengan Juni 1996 (dalam unit).....	4
Tabel 2.1 : Perkembangan Suku Bunga Kredit Dalam Negeri (dalam % per triwulan) dari Tahun 1992 sampai dengan Juni 1996.....	24
Tabel 2.2 : Taksiran Harga Pasar Tanah versi Pemerintah dan Kelurahan di Kecamatan Semarang Timur Tahun 1993.....	27
Tabel 2.3 : "Market Share" Perusahaan Realestat yang Mengkonsentrasikan pada Dua Segmen Pasar sampai dengan September 1996.....	30
Tabel 2.4 : Variabel-variabel Penelitian.....	50
Tabel 4.1 : Pertumbuhan Anggota REI Jawa Tengah dari Tahun 1990 sampai dengan Tahun 1996.....	73
Tabel 4.2 : Target Pembangunan Rumah dalam Pelita VI (1994-1999) dan Realisasi sampai dengan Tahun 1995 oleh Anggota REI Jawa Tengah (dalam Unit rumah).....	75
Tabel 4.3 : Klasifikasi Standar Biaya menurut PT. KMI.....	78
Tabel 4.4 : Klasifikasi Standar Biaya menurut Dirjen Cipta Karya.....	78
Tabel 5.1 : Identifikasi Faktor-faktor Eksternal.....	95
Tabel 5.2 : Identifikasi Faktor-faktor Internal.....	101
Tabel 5.3 : Identifikasi Faktor-faktor Eksternal.....	107
Tabel 5.4 : Identifikasi Faktor-faktor Internal.....	114

## DAFTAR SKEMA

	Halaman
Skema 2.1 : Penggolongan Properti menurut Sifat Penggunaan maupun Wujud.....	12
Skema 2.2 : Faktor Internal dan Eksternal Organisasi yang Mempengaruhi Tingkat Inovasi Suatu Usaha.....	41
Skema 2.3 : Proses Manajemen Strategis.....	42
Skema 2.4 : Kerangka Pemikiran Tesis.....	42

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 : "Multifactor Portfolio Matrix".....	35
Gambar 1.2 : Posisi Sekarang PT. KMI.....	105
Gambar 1.3 : Posisi Akan Datang PT. KMI.....	113

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Data Produk Rumah Sederhana PT. KMI
- Lampiran 2 : Regresi Produk Rumah Sederhana PT. KMI
- Lampiran 3 : Data Produk Rumah Menengah PT. KMI
- Lampiran 4 : Regresi Produk Rumah Menengah PT. KMI
- Lampiran 5 : Data Produk Realestat PT. KMI
- Lampiran 6 : Regresi Produk Realestat PT. KMI
- Lampiran 7 : Volume Penjualan Produk Realestat Kategori Rumah Sederhana Per Triwulan menurut Tipe Rumah dari Tahun 1992 sampai dengan Juni 1996 (dalam unit)
- Lampiran 8 : Volume Penjualan Produk Realestat Kategori Rumah Menengah Per Triwulan menurut Tipe Rumah dari Tahun 1992 sampai dengan Juni 1996 (dalam unit)

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

PT. KMI merupakan pengembang yang mulai beroperasi pada tahun 1981, mengikuti langkah PT. TMI yang lebih dahulu mengembangkan produk real estat di daerah pantai. Sebagai pengembang yang telah sukses membangun dua kawasan hunian yaitu Perumahan AMI dan TMI Estat, PT. KMI terus melakukan pengembangan secara bertahap di tiga kawasan hunian yang meliputi Perumahan AMI untuk pengembangan tahap keenam, dan TMI Estat untuk pengembangan tahap ke dua serta Taman BI yang mulai beroperasi pada bulan Juni 1995 untuk pengembangan tahap pertama.

Produk PT. KMI terdiri dari tiga produk real estat yang telah dihasilkan, terdiri dari : (Data Primer PT. KMI yang diolah, 1996)

1. Perumahan AMI, yang terdiri dari rumah dengan tipe 21, 36, 45, 54, 60, dan 70, dikategorikan sebagai rumah sederhana besar dan kecil (rumah sederhana atau RS).
2. TMI Estat, meliputi rumah dengan tipe 50, 60, 70, 76, 80, 90, 100, 106, 115, 120, 125, 135, 140, 145, 175, 178, 200, dan 300, yang dikategorikan sebagai rumah sederhana besar dan rumah menengah (RS dan rumah sedang atau RM).
3. Taman BI terdiri dari rumah tipe 21, 36, 45, 60, dan 70, untuk kategori rumah sederhana besar dan kecil (RS).



Berdasarkan perhitungan statistik, tingkat pertumbuhan penduduk Semarang mencapai rata-rata 2% per tahun, sehingga jumlah penduduk Semarang pada tahun 2000 diperkirakan mencapai 1.500.000 jiwa. Apabila diperhitungkan jumlah rata-rata anggota keluarga 4 sampai dengan 5 orang, maka jumlah anggota keluarga pada tahun 2000 diperkirakan sekitar 300.000 kepala keluarga. Apabila rata-rata pertumbuhan penduduk setiap tahunnya diambil 25.000 jiwa, berarti jumlah satuan rumah tinggal baru yang perlu disediakan setiap tahun kurang lebih 5.000 unit. Namun REI Jawa Tengah memperkirakan kebutuhan rumah untuk Kotamadya Semarang sebesar 3.000 unit per tahun dengan alasan jumlah anggota keluarga yang diperhitungkan lebih dari 5 orang (Data Sekunder MM UGM, 1994).

Data target pembangunan rumah dalam Pelita VI (1994-1999) dan pelaksanaan sampai dengan tahun 1995 oleh anggota REI Jawa Tengah, di wilayah Semarang telah terlaksana 7.273 unit RS dari target 3.350 unit RS dan baru terlaksana 1.801 unit rumah sangat sederhana (RSS) dari target 24.603 unit RSS (Data Primer REI yang diolah, 1996).

Dari data tersebut nampak bahwa REI Jawa Tengah yang beroperasi di wilayah Semarang telah berhasil melampaui target pembangunan RS sehingga terjadi kelebihan pasokan. Namun dengan melihat pertumbuhan penduduk yang mencapai 2% per tahun, kelebihan pasokan akan merupakan pendorong tingginya tingkat persaingan diantara perusahaan realestat, dengan alasan konsumen mempunyai kesempatan memilih baik dari segi lingkungan hunian, fasilitas umum, infrastruktur, maupun harga. Untuk itu perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing agar kinerja perusahaan dapat dipertahankan (Michael E. Porter, 1993).

Namun demikian, kelebihan pasokan khususnya RS diperkirakan tidak akan berdampak buruk terhadap perusahaan karena pada tahun mendatang, jumlah rumah yang dibutuhkan terutama RS dan RSS akan semakin meningkat sesuai dengan peningkatan penduduk. Dengan peningkatan penduduk yang terus bertambah setiap tahun, pasaran rumah terutama RS dan RSS masih mempunyai peluang yang bagus sampai beberapa tahun mendatang.

Ketatnya persaingan dalam bisnis realestat di Semarang, yang dibuktikan dengan semakin meningkatnya anggota Persatuan Perusahaan Realestat Indonesia Jawa Tengah (DPD REI Jawa Tengah) dari 88 anggota menjadi 263 anggota dalam kurun waktu enam tahun terakhir ini, berdampak secara tidak langsung pada menurunnya permintaan produk realestat untuk kawasan perumahan yang dikembangkan PT. KMI.

Permintaan produk realestat yang cenderung menurun, sebagian besar disebabkan oleh tidak terjualnya seluruh target produksi untuk setiap tahap pengembangan, yang jumlahnya lebih besar daripada jumlah permintaan produk realestat sehingga terjadi kelebihan pasokan. Akibatnya untuk menjual habis seluruh target produksi, PT. KMI memerlukan waktu yang lebih lama. Hal ini berdampak pada kinerja PT. KMI dalam memproduksi produk realestat yang targetnya cenderung diturunkan, untuk mengantisipasi produk realestat target sebelumnya yang tidak habis terjual. Dengan kondisi yang demikian, PT. KMI seolah-olah tidak mempunyai target produksi yang pasti untuk setiap tahap pengembangan karena pasar bisnis realestat yang tidak mendukung untuk menetapkan target penjualan secara tepat.

Dengan kondisi tersebut, volume penjualan produk realestat PT. KMI dapat dikatakan mengalami penurunan, seperti diperlihatkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 : Volume Penjualan Triwulan Produk Realestat PT. KMI dari Tahun 1992 sampai dengan Juni 1996 (dalam unit)

No.	Triwulan	Volume Penjualan			Total
		AMI	TMI	BI	
1.	I	180	0	0	180
2.	II	273	0	0	273
3.	III	196	0	0	196
4.	IV	89	0	0	89
5.	V	70	0	0	70
6.	VI	21	0	0	21
7.	VII	32	0	0	32
8.	VIII	167	0	0	167
9.	IX	215	0	0	215
10.	X	290	18	0	308
11.	XI	87	23	0	110
12.	XII	21	40	0	61
13.	XIII	16	8	0	24
14.	XIV	9	13	0	22
15.	XV	25	14	0	39
16.	XVI	11	22	71	104
17.	XVII	5	18	10	33
18.	XVIII	4	6	0	10
Jumlah		1.711	162	81	1.954

Sumber : Data Primer PT. KMI yang diolah, 1996

Dari Tabel 1.1, perusahaan menghadapi masalah yaitu volume penjualan produk real estat perusahaan untuk dua kategori produk mengalami penurunan, yang diperkirakan cenderung menurun pada triwulan selanjutnya.

Penurunan volume penjualan akan berdampak buruk bagi perusahaan karena dapat mengganggu aliran kas (cash flow) sehingga berakibat terganggunya kinerja perusahaan pada masa yang akan datang. Untuk itu, perusahaan dirasa perlu untuk memecahkan permasalahan yang terjadi, yaitu bagaimana menaikkan kembali volume penjualan produk real estat yang cenderung menurun.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dari uraian di atas, permasalahan yang dihadapi PT. KMI berupa menurunnya volume penjualan perusahaan untuk dua kategori produk real estat PT. KMI, yang diprediksikan cenderung menurun pada triwulan selanjutnya.

Menghadapi kecenderungan penurunan yang demikian, maka yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

- Faktor-faktor internal dan eksternal yang diprediksikan berpengaruh terhadap kecenderungan penurunan volume penjualan, dan strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kembali volume penjualan dua kategori produk real estat PT. KMI.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan real estat, yaitu PT. KMI yang

tergolong sebagai perusahaan realestat untuk segmen menengah ke bawah sekaligus segmen menengah ke atas. Penelitian yang akan dilakukan bersifat "decision directed" yang bertujuan pada upaya pengambilan keputusan untuk mengatasi permasalahan yang timbul. Dengan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Menganalisis dan mendiagnosis faktor-faktor internal dan eksternal yang diprediksikan mempengaruhi penurunan volume penjualan melalui analisis regresi linear berganda model ln. Faktor-faktor internal didasarkan pada bauran pemasaran ("marketing mix") sedangkan faktor-faktor eksternal dimodelkan dari analisis struktur industri ("five forces-Porter").
2. Mendeskripsikan strategi pemasaran realestat PT. KMI secara tepat melalui analisis SWOT dengan berpedoman pada "generic strategic options."

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan berguna bagi :

PT. KMI yang merupakan perusahaan realestat, sebagai acuan dalam menerapkan alternatif strategi bersaing pada pemasaran produk realestat.

## **II. TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **2.1 Penelitian Terdahulu**

#### **2.1.1 Strategi Bersaing dalam Pemasaran di Sektor Industri**

Dalam persaingan yang semakin ketat di sektor industri, diperlukan suatu strategi untuk mendapatkan keuntungan pangsa pasar melalui keunggulan bersaing perusahaan. Davis Fogg (1974) dalam penelitiannya di sektor industri mengemukakan suatu pendekatan komprehensif melalui lima kunci strategi untuk mendapatkan keuntungan pangsa pasar yang meliputi harga, produk baru, pelayanan, kekuatan dan kualitas pemasaran, serta iklan dan promosi penjualan.

Menurut Fogg yang menggunakan analisis segmentasi pasar, disimpulkan bahwa strategi bersaing dalam pemasaran di sektor industri mengacu pada bauran pemasaran ("marketing mix") yang meliputi produk, harga, promosi, dan distribusi atau lokasi. Dengan kesimpulan tersebut, strategi bersaing dalam pemasaran di sektor industri yang mengacu pada bauran pemasaran ("marketing mix") akan diterapkan pada sektor bisnis properti yang pada saat sekarang sedang berkembang menjadi sektor industri. Dengan demikian variabel-variabel bauran pemasaran ("marketing mix variables") di atas akan diterapkan pada penelitian di sektor bisnis properti.

#### **2.1.2 Strategi Bersaing dalam Pemasaran di Sektor Bisnis Properti**

Perkembangan sektor bisnis properti termasuk di dalamnya real estat ditandai

dengan adanya persaingan yang tajam, sebagai akibat kebijakan Pemerintah yang membuka peluang seluas-luasnya bagi pihak swasta memasuki sektor bisnis properti termasuk real estat. Dampak yang dapat dirasakan adalah semakin ketatnya persaingan di antara para pengembang dalam memasarkan produknya sehingga diperlukan suatu strategi yang tepat agar perusahaan mampu bersaing dalam pasar kompetitif bisnis real estat. Dengan kondisi yang demikian, Endang Swastuti, Irawan Samekto, Maryanto Sandy, Y. Sarwo Wibowo, dan Y.A. Setiantoro (1994) mengemukakan strategi bersaing dalam pemasaran produk real estat melalui teknik analisis SWOT. Dengan analisis SWOT, hasil penelitian dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman perusahaan, sehingga dapat dirumuskan strategi manajemen perusahaan real estat secara tepat.

Penelitian di atas didukung oleh Azmer Naibaho (1995) dalam suatu penelitian deskriptif mengenai strategi bersaing dalam pemasaran perumahan, yang menyajikan beberapa contoh pendekatan strategi bersaing yang dapat digunakan dalam memasarkan produk real estat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis SWOT dapat dipakai untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman perusahaan real estat melalui penentuan posisi perusahaan dalam "multifactor portfolio matrix." Penentuan posisi perusahaan pada akhirnya dapat mengetahui peluang bisnis yang ada sehingga dapat dirumuskan strategi pemasaran secara tepat.

Selanjutnya Throupe (1995) mengadakan penelitian terhadap produk real estat dengan menggunakan analisis regresi yang memakai "time series sectional" untuk membedakan suatu portfolio pada ritel tipe menengah. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa perbedaan antara empat tipe menengah yaitu "super regional, regional, community, dan neighborhood" tidak signifikan apabila hanya menggunakan variabel-variabel standar hidup dan kemiskinan, kumpulan rekening, dan indeks harga konsumen. Agar penelitian menunjukkan hasil signifikan maka diperlukan suatu indeks aliran keuangan dalam suatu portfolio real estat.

Deddy Kurniawan Halim (1995) dalam suatu penelitian deskriptif menyajikan suatu analisis regresi linear sederhana untuk meneliti variabel-variabel yang mempengaruhi penjualan produk real estat, yang meliputi penjualan, promosi, dan harga produk real estat, dengan mengkategorikan terhadap dua tipe rumah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis regresi linear sederhana dapat digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan produk real estat untuk masing-masing kategori produk, sehingga strategi pemasaran dapat dirumuskan dengan membedakan menjadi dua kategori produk.

Di samping itu, Satya Hadisaputra (1995) yang menggunakan teknik analisis sampling dalam studi pemasaran real estat di Tangerang, mengemukakan bahwa variabel-variabel yang mempunyai pengaruh terhadap hasil penjualan meliputi variabel produk, harga, dan lokasi real estat. Kemudian Kunto Endriyono (1995) dalam suatu penelitian deskriptif menambahkan bahwa penjualan produk properti termasuk real estat sangat dipengaruhi oleh tingkat suku bunga perbankan. Penelitian tersebut didukung oleh Irwan Nurhadi (1995) yang mengadakan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pasar properti ditinjau dari hubungan sebab akibat, yang menunjukkan bahwa dilihat dari faktor penyebab tingkat "interest rate" merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kegiatan "property market."



Berdasarkan penelitian-penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai strategi bersaing dalam pemasaran produk real estat dapat menggunakan teknik analisis SWOT, dan regresi linear berganda untuk mengetahui variabel-variabel yang diprediksikan mempengaruhi penjualan. Dengan penggunaan teknik analisis tersebut, penelitian ini akan mencoba menggabungkan kedua teknik analisis di atas sehingga dengan gabungan tersebut, penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya. Untuk penelitian terdahulu, digunakan model regresi linear sederhana yang terdiri dari dua variabel yaitu harga dan promosi. Sedangkan dalam penelitian ini digunakan analisis regresi linear berganda dengan model  $ln$  yang terdiri dari lima variabel yaitu variasi tipe produk, harga rata-rata, biaya iklan dan promosi, jarak lokasi, dan suku bunga sehingga sifatnya obyektif. Selanjutnya melalui penentuan posisi bisnis perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT yang sifatnya subyektif dapat dirumuskan strategi pemasaran secara tepat sesuai dengan peluang bisnis perusahaan yang berpedoman pada hasil kajian kuantitatif.

Dengan perbedaan di atas, penelitian ini akan mencoba melengkapi penelitian terdahulu mengenai dua hal yaitu :

1. Analisis dan diagnosis faktor-faktor internal dan eksternal yang diprediksikan mempengaruhi penurunan volume penjualan untuk dua kategori produk real estat PT. KMI, dengan menggunakan analisis regresi linear berganda model  $ln$  yang bertujuan untuk mengetahui elastisitas variabel-variabel faktor-faktor internal dan eksternal terhadap volume penjualan.
2. Mendeskripsikan strategi pemasaran yang tepat untuk menaikkan kembali volume penjualan dua kategori produk real estat PT. KMI dengan menggunakan analisis

SWOT melalui penentuan posisi perusahaan, yang bertujuan untuk mengetahui peluang bisnis perusahaan dengan berpedoman pada "generic strategic options."

## **2.2 Telaah Pustaka**

Untuk melakukan penelitian mengenai kedua hal tersebut, telaah pustaka yang digunakan dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor internal organisasi yaitu dimensi pemasaran real estat yang berpengaruh terhadap volume penjualan dengan menggunakan dasar bauran pemasaran ("marketing mix"). Di samping itu, telaah pustaka juga meliputi faktor-faktor eksternal organisasi yang dominan dalam dinamika bisnis real estat, dengan dasar analisis struktur industri ("five force-Porter"), serta teori strategi yang berkaitan dengan pengambilan keputusan mengenai strategi pemasaran real estat.

### **2.2.1 Faktor-faktor Internal**

Faktor internal organisasi adalah faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh organisasi. Dengan demikian faktor-faktor tersebut merupakan kekuatan atau faktor kunci sukses organisasi apabila berhasil dikendalikan dengan baik. Sedangkan apabila tidak berhasil dikendalikan, maka faktor-faktor tersebut akan merupakan kelemahan organisasi.

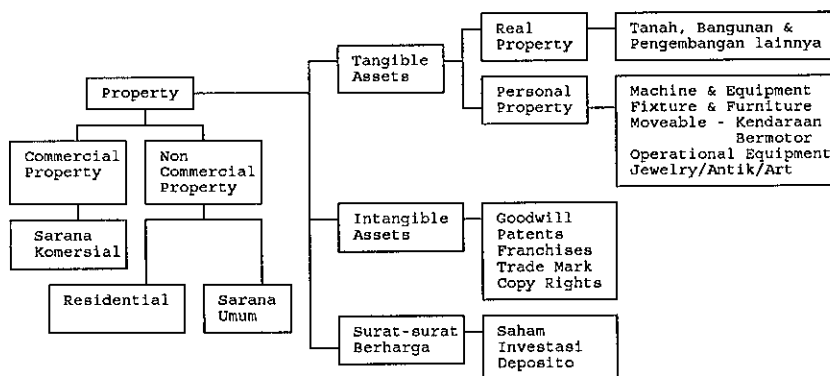
Dalam penelitian ini, faktor-faktor internal organisasi berkaitan dengan dimensi pemasaran real estat yang meliputi : produk, harga, promosi, dan distribusi atau lokasi real estat.

### 2.2.1.1 Produk

Produk menurut Philip Kotler (1995, hal.508) adalah apa saja yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, diperoleh, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan.

Dalam kaitan dengan bisnis real estat, produk real estat memiliki karakteristik tersendiri apabila dibandingkan dengan produk lain di pasaran. Real estat merupakan bagian dari produk properti yang berupa asset nyata. Properti didefinisikan sebagai "is something that is owned" atau dapat diartikan sebagai sesuatu yang dimiliki. Properti digolongkan menurut sifat penggunaannya maupun wujudnya seperti skema 2.1.

Skema 2.1 : Penggolongan Properti menurut Sifat Penggunaan maupun Wujud



Sumber : Irwan Nurhadi, *Jurnal Magister Manajemen : Analisa Structure, Conduct, Performance Perusahaan Industri Real Estate khususnya di Bidang Property Market di DKI*, STIE IPWI, Jakarta, 1995, hal.37

Real estat sebagai bagian dari properti didefinisikan sebagai "land and it's attachment," yang berarti tanah dengan segala perlengkapan di atasnya, dalam skema di atas termasuk dalam kategori "real property." "Real property" didefinisikan sebagai "the interest, benefits, and rights inherent in ownership of physical

realestate," yang berarti termasuk segala kepentingan, keuntungan, dan hak kepemilikan tanah dan bangunan. Sedangkan "property market" dapat diartikan sebagai kumpulan dari seluruh kegiatan transaksi (jual beli, sewa menyewa, dan investasi) dengan sejumlah uang (harga yang disepakati) oleh pembeli dan penjual atas hak-hak kepemilikan tanah maupun bangunan yang memenuhi hukum permintaan dan penawaran. "Real property" memiliki lima sifat-sifat khusus yaitu : (Irwan Nurhadi, Jurnal Magister Manajemen, 1995, hal.37-39)

### **1. Immobility**

Sifat "immobility (tidak bergerak) yang dimiliki "real property" membedakannya dari produk-produk lain yang ada di pasaran sehingga yang ditransaksikan di pasar bukan produknya akan tetapi hak-hak (rights) atau kepentingan (interest) atau keuntungan (benefits) yang melekat pada "real property" itu sendiri. Sehingga walaupun fisiknya sama tetapi bila status haknya berbeda maka dengan sendirinya nilainya akan berbeda pula. Hal tersebut juga membuat "real property" menjadi sangat terikat dengan lingkungan dimana "real property" itu berada. Sehingga pasarnya pun menjadi bersifat setempat (localized). Artinya "property" dengan lokasi yang berjauhan tidak dapat bersaing di pasar.

### **2. Heterogeneity**

Sifat "heterogeneity" (keanekaragaman) yang dimilikinya (misalnya status haknya, lokasi, lingkungannya dan lain-lain) menjadikan "real property" hampir tidak memiliki standar produk. Yang berarti setiap unit "real property" hampir tidak memiliki harga yang sama antara satu dengan yang lain.

### **3. Unorganized**

Secara historis "property market" dijalankan secara tradisional (informasi dari mulut ke mulut) tidak terorganisir dibandingkan dengan pasar-pasar produk lainnya, seperti pasar saham, pasar burung, pasar ikan dan lain-lain. Kondisi ini membuat sulitnya tercapai situasi pasar yang sempurna.

### **4. Illiquidity**

"Real property" merupakan salah satu properti yang bersifat "High Capital" (modal besar) sehingga diperlukan waktu yang cukup untuk mengumpulkan sejumlah uang sebelum melakukan transaksi. Di samping itu pada umumnya pembeli selalu membutuhkan waktu yang cukup untuk penelitiannya sebelum membeli. Hal ini membuat "real property" kurang "liquid" apabila dibandingkan dengan property lainnya seperti saham, deposito, SBI, emas, dan lain-lain. Sehingga bila seseorang ingin menjual property dengan cepat, dia harus rela menurunkan harganya di bawah harga pasar.

### **5. Legal Complexity**

Status hak "real property" di Indonesia bermacam-macam (hak milik, hak guna bangunan, hak paten, girik, dan lain-lain), masing-masing memiliki karakteristik berbeda, sehingga pengurusan surat-surat hak (sertifikat) sering membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Hal ini dapat memperlambat proses transaksi di pasar. Sehingga properti yang kurang jelas status haknya sulit diperjual belikan di pasar.

Dengan karakteristik yang dimilikinya, properti pada umumnya dimiliki sebagai investasi pada masa yang akan datang karena memiliki kecenderungan harga

yang meningkat sesuai dengan fluktuasi jumlah uang yang beredar dan suku bunga perbankan. Dengan demikian properti seperti yang pada umumnya berlaku dimiliki oleh investor atau spekulan untuk memperoleh "capital gain" yang lebih tinggi karena investasi dibidang properti menjanjikan keuntungan investasi yang lebih besar daripada membungakan uang dalam bentuk deposito atau tabungan di bank. Namun demikian, realestat sebagai bagian dari produk properti memiliki sedikit perbedaan, yaitu realestat cenderung ditransaksikan di pasar untuk dinikmati produknya secara fisik bukan kepentingan maupun keuntungan serta hak-hak yang melekat di dalamnya, walaupun kemungkinan untuk dinikmati kepentingan maupun keuntungan serta hak-hak yang melekat pada produk realestat dapat terjadi, karena produk realestat tersebut, terutama produk untuk segmen menengah ke atas dibeli oleh investor atau spekulan yang mengharapkan nilai lebih yang akan diperoleh apabila membeli produk realestat tersebut. Dengan demikian disini terjadi transaksi produk realestat oleh para spekulan, bukan pemakai akhir (end user). Tetapi produk realestat untuk segmen menengah ke bawah pada umumnya ditransaksikan untuk dinikmati produknya secara fisik karena pembeli dari segmen menengah ke bawah membeli produk realestat karena benar-benar membutuhkan produk realestat untuk dihuni bukan untuk spekulasi. Dengan "realita" demikian, realestat yang termasuk dalam kategori "real property," mempunyai karakteristik yang berbeda dengan produk properti lain, seperti hotel, kondominium, apartemen, dan realestat kategori menengah ke atas yang cenderung ditransaksikan di pasar karena mengharapkan nilai lebih yang akan diperoleh, yaitu apabila produk realestat tersebut dinikmati oleh pemakai akhir (end user) bukan oleh investor atau spekulan.

Dengan ciri-ciri di atas, realestat sebagai bagian dari produk properti memerlukan suatu survei dalam pemasarannya untuk mampu meningkatkan volume penjualan. Satya Hadisaputra dalam suatu "study pemasaran real estate di Tangerang" menyatakan bahwa untuk meningkatkan penjualan dalam pasar kompetitif bisnis realestat dipengaruhi oleh variabel produk realestat tersebut. Variabel produk realestat yang mempengaruhi meliputi variabel variasi produk, luas bangunan yang dianggap memadai, luas tanah yang dianggap memadai, bangunan dan luas tanah, bentuk kavling, pola rumah, model rumah, aspek bangunan yang dianggap penting, jumlah ruangan yang ideal, luas pekarangan dan luas jemuran ideal.

#### **2.2.1.2 Harga**

Konsumen dan organisasi membeli sesuatu dalam jumlah banyak jika harganya tepat atau layak. Sedangkan harga dapat dikatakan belum tepat atau layak apabila konsumen atau organisasi tersebut menolak sesuatu yang akan dibeli. Dengan demikian keputusan untuk menetapkan harga perlu diintegrasikan dengan keputusan tentang barang karena harga merupakan bagian dari penawaran suatu barang. Sedangkan yang dimaksud dengan harga, Basu Swastha D.H. (1996, hal.147-148) menyatakan bahwa harga adalah jumlah uang (ditambah beberapa barang kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari barang beserta pelayanannya. Di samping itu konsep yang lain menunjukkan apabila harga sebuah barang yang dibeli konsumen dapat memberikan hasil yang memuaskan,

maka dapat dikatakan bahwa penjualan total perusahaan akan berada pada tingkat yang memuaskan, diukur dalam nilai rupiah, sehingga dapat menciptakan langganan. Dalam hal ini harga merupakan suatu cara bagi seorang penjual untuk membedakan penawarannya dari pesaing. Sehingga penetapan harga dapat dipertimbangkan sebagai bagian dari fungsi diferensiasi barang dalam pemasaran.

Harga sering dijadikan indikator kualitas bagi konsumen, yaitu apabila harga lebih tinggi cenderung terdapat anggapan bahwa kualitasnya juga lebih baik (superior), sebaliknya barang dengan harga rendah dianggap rendah tingkatannya (inferior). Harga sering digunakan sebagai kriteria utama dalam menentukan nilainya, sehingga terdapat kenyataan bahwa harga yang sesuai dengan keinginan konsumen belum tentu sama untuk jangka waktu lama. Hal ini berakibat pada kesan yang lebih ditonjolkan daripada harga tersebut sehingga barang yang sejenis yang berharga murah justru tidak dibeli oleh konsumen (Basu Swastha D.H., 1996, hal.149).

Dalam kaitan dengan harga real estat, studi pemasaran real estat di Tangerang yang dilakukan oleh Satya Hadisaputra (1995, hal.52) menyimpulkan bahwa harga rumah di kawasan real estat masih dirasakan mahal oleh sebagian besar responden baik Indonesia maupun "expatriate" (asing). Dengan kesimpulan yang demikian dapat dikatakan bahwa hanya konsumen yang mempunyai tingkat penghasilan tertentu yang mampu membeli rumah di kawasan real estat.

Di samping itu harga dalam kaitannya dengan produk real estat tidak mempunyai standar yang pasti sehingga produk real estat dapat mempunyai harga yang berlainan apabila dibandingkan dengan produk sejenis. Harga produk real estat



relatif mahal atau murah diukur dari segi kepentingan konsumen yang menikmati produk real estat tersebut, sehingga tanggapan konsumen dapat berbeda-beda untuk produk yang sama. Dengan demikian kepastian mahal atau murah terhadap suatu produk real estat tergantung dari kenikmatan yang diperoleh konsumen atau pembeli dari produk tersebut.

#### **2.2.1.3 Promosi**

Menurut Basu Swastha D.H. (1996, hal.237), promosi adalah arus informasi atau persuasi satu arah yang dibuat untuk mengarahkan seseorang atau organisasi kepada tindakan yang menciptakan pertukaran dalam pemasaran. Jadi promosi merupakan salah satu aspek yang penting dalam manajemen pemasaran, dan sering dikatakan sebagai "proses berlanjut." Ini disebabkan karena promosi dapat menimbulkan rangkaian kegiatan selanjutnya dari perusahaan.

Sedangkan Joseph P. Guiltinan dan Gordon W. Paul (1990, hal.279) menyatakan bahwa promosi penjualan adalah perangsang (insentif) ekonomis, hiburan, atau informal yang ditawarkan oleh suatu perusahaan kepada para pembeli atau distributor. Promosi penjualan dirancang untuk menghasilkan tindakan yang segera dan spesifik. Walaupun promosi penjualan mungkin berkontribusi dalam membangun kesadaran atau sikap yang menguntungkan terhadap suatu produk namun penggunaannya terutama adalah lebih untuk mencapai efek penjualan jangka pendek daripada efek jangka panjang.

Disamping itu, untuk mencapai program promosi penjualan yang baik dapat

digunakan bauran promosi (William J. Stanton, 1978) yang dikutip dari Basu Swastha D.H. (1996, hal.238) sebagai kombinasi strategi yang paling baik dari variabel-variabel periklanan, personal selling, dan alat promosi yang lain, yang kesemuanya direncanakan untuk mencapai tujuan program penjualan.

Menurut Philip Kotler (1995, hal.704), bauran komunikasi pemasaran (disebut juga bauran promosi) terdiri dari lima kiat utama, yaitu :

1. Pengiklanan, yaitu semua bentuk presentasi "nonpersonal" dan promosi ide, barang, atau jasa oleh sponsor yang ditunjuk dengan mendapat bayaran.
2. Pemasaran langsung, yaitu penggunaan surat, telepon, dan alat penghubung "nonpersonal" lainnya untuk berkomunikasi dengan atau mendapatkan respon dari pelanggan dan calon pelanggan.
3. Promosi penjualan, yaitu insentif jangka pendek untuk mendorong keinginan mencoba pembelian produk atau jasa.
4. Hubungan masyarakat dan publisitas, yaitu berbagai program yang dirancang untuk mempromosikan dan atau melindungi citra perusahaan atau produk individualnya.
5. Penjualan "personal," yaitu interaksi langsung antara satu atau lebih calon pembeli dengan tujuan melakukan penjualan.

Dengan melaksanakan program promosi diharapkan bahwa "image" konsumen akan terbentuk sehingga dengan "image" yang baik akan mampu membangun citra yang baik. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya anggapan bahwa promosi adalah salah satu alat untuk membangun "image" agar menjadi favorit di masyarakat. Dengan "image" yang baik ditunjang dengan promosi yang intensif dapat

diprediksikan bahwa penjualan organisasi akan mengalami peningkatan, sehingga dapat dikatakan bahwa program promosi yang dijalankan efektif. Pada akhirnya "image" harus tetap dibangun agar dapat terbentuk citra yang baik. Dengan keberhasilan membangun citra akan mampu melakukan efisiensi dalam program promosi sehingga akan dapat dicapai skala ekonomis.

Dalam kaitan dengan hal di atas, kegiatan promosi di bidang pemasaran real estat merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan volume penjualan melalui cara-cara pemasangan iklan di surat kabar, dan mengikuti pameran-pameran yang pada umumnya diselenggarakan oleh REI. Strategi yang demikian pada umumnya diikuti oleh seluruh pengembang sebagai salah satu usaha untuk meningkatkan volume penjualan organisasi dalam menghadapi tingkat persaingan perusahaan real estat yang semakin ketat.

#### **2.2.1.4 Distribusi atau Lokasi**

Dalam kaitan dengan pemasaran real estat, faktor distribusi kurang berperan dalam bisnis real estat, karena pada umumnya pemasaran dilakukan di lokasi kawasan perumahan tersebut. Dalam hal ini "place" atau lokasi sangat berperan dalam penjualan. Lokasi yang baik serta prasarana dan sarana penunjang akan membuat pemakai dan "investor" tertarik untuk membeli. Lahan yang cepat berkembang akan lebih menarik bagi pembeli maupun investor karena pada kenyataannya suatu investasi dalam bentuk rumah jarang sekali rugi bila dibandingkan dengan deposito (Satya Hadisaputra, 1995, hal.43).

Dari hasil studi pemasaran real estat di Tangerang, yang dilakukan oleh Satya Hadisaputra (1995, hal.56) pertimbangan memilih kawasan real estat dari 200 responden didasarkan pada lokasi yang lingkungannya bersih (72%), lokasi yang keamanannya lebih terjamin (68%) dan lokasi yang mudah dicapai (60%). Disamping itu pertimbangan lain didasarkan pada lokasi strategis (60%) dan dekat dengan tempat kegiatan (44%), lokasi yang dapat berkembang (31%), lokasi yang mempertimbangkan akses jalan ke lokasi (21%), lokasi yang mempunyai kualitas air bagus (2%), lokasi yang bebas polusi (2%), lokasi yang bebas banjir (1%). Selain hal tersebut, aspek yang perlu diperhatikan dari kawasan real estat, sebagian besar responden (60%) Indonesia dan asing (60%) mempertimbangkan kondisi lingkungan yang bebas banjir. Selain itu lokasi yang strategis (46%) untuk responden Indonesia dan (65%) untuk responden asing, lokasi yang dekat pusat kota (39%) untuk responden Indonesia dan responden asing (50%).

Dengan mengacu pada hasil penelitian di atas, faktor-faktor paling mendukung yang harus diperhatikan pengembang adalah pemilihan lokasi untuk kawasan real estat. Lokasi yang baik dengan dilengkapi sarana dan prasarana pendukung yang lengkap akan menciptakan nilai tambah bagi pengembang yang bersangkutan sehingga diharapkan mampu mendatangkan penjualan organisasi yang semakin meningkat. Disamping itu, lokasi yang dinilai strategis bagi konsumen tertentu, pada umumnya akan mendatangkan kemanfaatan bagi organisasi.

Dalam kaitan dengan deskripsi mengenai faktor-faktor internal dalam dimensi pemasaran real estat yang diprediksikan mempengaruhi volume penjualan, Davis Fogg, "Journal of Marketing," 1974, hal.30-31 memberikan lima kunci strategi

untuk mendapatkan keuntungan pangsa pasar yang meliputi harga, produk baru, pelayanan, kekuatan dan kualitas pemasaran, serta iklan dan promosi penjualan. Dalam kaitan dengan pemasaran produk real estat, strategi tersebut dapat diterapkan, sehingga dapat dinyatakan bahwa untuk mencapai keuntungan pangsa pasar produk real estat, volume penjualan secara tidak langsung dipengaruhi oleh harga, produk baru, pelayanan, kekuatan dan kualitas pemasaran, serta iklan dan promosi penjualan. Sehingga dengan melihat faktor-faktor internal dalam dimensi pemasaran real estat yang mengacu pada bauran pemasaran (marketing mix), secara teori dapat diperkirakan bahwa analisis strategi bersaing dalam pemasaran produk real estat terkait dengan berbagai faktor pengaruh yaitu produk, harga, promosi, dan lokasi, dengan variabel terpengaruh volume penjualan.

### **2.2.2 Faktor-faktor Eksternal**

Faktor eksternal, yaitu faktor yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi. Sehingga kemunculannya dapat merupakan suatu peluang sukses apabila organisasi berhasil menyiasatinya. Dan sebaliknya dapat merupakan ancaman apabila organisasi tidak dapat berhasil menyiasatinya.

Dalam kaitan ini, faktor-faktor eksternal yang akan diidentifikasi hanya faktor-faktor yang dominan di bidang real estat saja, yang dalam penelitian ini mengacu pada analisis struktur industri (Michael E. Porter, 1993) dengan menganalisis dinamika industri perusahaan dengan melihat pada pelaku-pelakunya, yaitu : pesaing, pendatang baru, produk substitusi, pemasok, pembeli, dan peran pemerintah. Dalam

penelitian ini dinamika bisnis realestat dipengaruhi oleh suku bunga perbankan, kenaikan harga tanah, pengembang pesaing, daya beli konsumen, serta peraturan pemerintah.

#### **2.2.2.1 Suku Bunga Perbankan**

Suku bunga merupakan indikator naik turunnya kegiatan bisnis terutama bisnis properti, termasuk didalamnya realestat. Bila suku bunga rendah, minat berinvestasi akan menguat yang dalam istilah moneter dikenal sebagai ekspansi. Permintaan masyarakat terhadap produk properti akan meningkat, karena daya beli masyarakat akan menguat. Sebaliknya bila suku bunga tinggi, kegiatan investasi akan melambat menyusul kelesuan bisnis yang disebut resesi. Dalam keadaan resesi, bisnis properti akan melemah karena turunnya permintaan, yang disebabkan melemahnya daya beli masyarakat akibat suku bunga yang tinggi. Dengan turunnya permintaan akan berpengaruh terhadap nilai penjualan organisasi sehingga aliran kas (cash flow) akan melambat, yang apabila tidak diambil tindakan akan berdampak buruk terhadap aliran kas organisasi sehingga mempengaruhi kinerja organisasi.

Perkembangan suku bunga kredit dalam negeri per triwulan yang cenderung fluktuatif sangat berpengaruh terhadap bisnis properti di Indonesia, yang sangat terasa pengaruhnya di Semarang, sehingga bisnis properti di Semarang juga mengalami resesi akibat tingginya suku bunga kredit bank yang mencapai angka rata-rata 16,50% sampai dengan 19,29% pada Juni 1996, seperti terlihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 : Perkembangan Suku Bunga Kredit Dalam Negeri (Dalam % per Triwulan) dari Tahun 1992 sampai dengan Juni 1996

No.	Triwulan	Suku Bunga Kredit
1.	I	19,13
2.	II	19,28
3.	III	19,29
4.	IV	18,44
5.	V	18,19
6.	VI	17,62
7.	VII	16,58
8.	VIII	15,95
9.	IX	15,28
10.	X	14,82
11.	XI	14,79
12.	XII	14,97
13.	XIII	15,27
14.	XIV	15,79
15.	XV	16,00
16.	XVI	16,12
17.	XVII	16,39
18.	XVIII	16,50

Sumber : Data Sekunder Bank Indonesia yang diolah, 1996

Dengan melihat Tabel 2.1, suku bunga kredit perbankan dalam negeri yang mencapai angka rata-rata tertinggi 19,29% di Semarang yang berdampak pada menurunnya permintaan produk-produk properti termasuk realestat yang berakibat pada penurunan volume penjualan produk realestat PT. KMI.

Suku bunga yang tinggi pada sektor bank pencipta uang giral masih berada pada batas toleransi karena fasilitas diskonto yang ditetapkan oleh Bank sentral pada september III 1996 mencapai 25,50% (Data Sekunder Suara Merdeka, 1996). Fasilitas diskonto yang tinggi akan berpengaruh pada tingkat bunga yang tinggi terutama pada sektor bank swasta. Suku bunga yang tinggi akan dirasakan pengaruhnya baik bagi pihak pengembang maupun pihak konsumen, yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap penurunan volume penjualan produk real estat PT. KMI. Dengan pengaruh yang demikian bisnis real estat akan mengalami masa resesi selama kurun waktu tertentu.

Di samping itu, Kunto Endriyono (1995, hal.70-71) dalam Jurnal : Dampak Kebijakan Moneter terhadap Strategi Bisnis Properti menyatakan bahwa siklus bisnis properti tidak "match" dengan siklus ekonomi secara keseluruhan, atas dasar penelitian yang memberikan deskripsi sebagai berikut :

- Pada tahun 1987 dengan suku bunga yang relatif rendah (18%-19%) penjualan properti meningkat tajam, yaitu mencapai 16.600 unit.
- Dua tahun kemudian, yaitu tahun 1989 ketika perekonomian "booming" dengan angka 7,4% disertai dengan kenaikan tingkat inflasi 9,5%. Akibatnya suku bunga naik menjadi 28%. Hal ini berakibat pada penjualan properti yang turun sampai 50% menjadi 70.300 unit menyusul bangkrutnya 50% developer anggota REI.
- Tahun 1992 tingkat suku bunga menurun menjadi 22% dan pada awal tahun 1993 ketika pemerintah mencanangkan ekspansi kredit sebesar 17% disertai penurunan suku bunga menjadi 19%, yang berdampak pada meningkatnya bisnis properti.

Suku bunga yang cenderung naik turun berdampak pada bisnis properti.



Fluktuasi suku bunga tersebut diperkirakan mempengaruhi turunnya volume penjualan produk real estat PT. KMI selama kurun waktu tertentu. Dengan realita demikian dapat disimpulkan bahwa volume penjualan diprediksikan dipengaruhi oleh faktor eksternal yaitu suku bunga.

#### **2.2.2.2 Kenaikan Harga Tanah**

Tanah merupakan faktor dominan dalam pembangunan perumahan. Kesulitan memperoleh lahan merupakan masalah besar yang dihadapi pengembang karena semakin sempitnya lahan-lahan di perkotaan. Akibatnya harga tanah semakin meningkat dari hari ke hari. Semakin meningkatnya harga tanah akan berdampak pada harga rumah yang semakin meningkat karena harga rumah ditentukan oleh komponen tanah, bahan bangunan, dan tenaga kerja, sehingga berakibat pada harga rumah yang semakin tidak terjangkau oleh masyarakat terutama masyarakat berpenghasilan rendah. Dengan kondisi yang demikian pihak pengembang dihadapkan pada dua dilema yang sulit karena di satu pihak pengembang harus memegang komitmennya yaitu menyediakan produk rumah terutama rumah untuk masyarakat berpenghasilan rendah dan di lain pihak harga produk rumah semakin meningkat karena harga komponen rumah yang didominasi oleh harga komponen tanah yang semakin tidak dapat dikontrol. Harga rumah yang semakin meningkat akan mempengaruhi daya beli masyarakat terutama masyarakat berpenghasilan rendah yang semakin tidak dapat menjangkau harga rumah yang semakin tinggi.

PT. KMI sampai saat ini masih mempunyai sisa lahan di TMI Estat kurang

lebih 60 Ha yang diperkirakan akan habis pada 4 sampai 5 tahun lagi. Disamping itu lokasi untuk Taman BI masih tersisa kurang lebih 45 Ha. Dengan sisa lahan yang masih cukup luas sebenarnya merupakan investasi bagi PT. KMI dalam melakukan pengembangan kawasan real estat untuk tahap berikutnya. Yang menjadi permasalahan berkaitan dengan kenaikan harga tanah adalah apabila kawasan pengembangan tidak mempunyai sisa lahan lagi untuk pengembangan tahap selanjutnya. Pihak pengembang akan memerlukan lahan di sekitar lokasi kawasan pengembangan atau daerah lain yang memungkinkan. Kekuatan pemasok menjadi dominan dalam hal ini karena pada kondisi yang demikian pemasok lahan akan meningkatkan harga lahan yang dimilikinya karena semakin meningkatnya kesadaran penduduk, yang dalam hal ini merupakan pemasok lahan bahwa investasi tanah akan lebih menguntungkan karena harganya semakin meningkat dari tahun ke tahun. Keadaan ini diperkirakan akan mempengaruhi biaya yang dibutuhkan bagi PT. KMI dalam memperoleh lahan bagi pengembangan tahap selanjutnya.

Dari hasil penelitian, di wilayah Semarang Timur-Selatan terdapat dua versi harga pasar tanah yang berbeda, yaitu versi Pemerintah (Kantor Agraria Kodya) dan versi Desa atau Kelurahan, seperti terlihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 : Taksiran Harga Pasar Tanah versi Pemerintah dan Kelurahan di Kecamatan Semarang Timur Tahun 1993 (dalam rupiah per meter persegi)

Keterangan	Tertinggi	Terendah
Pemerintah	Rp 40.000 s/d 175.000	Rp 300 s/d 3.500
Kelurahan	Rp 40.000 s/d 100.000	Rp 250 s/d 500

Sumber : Data Sekunder MM UGM, 1994

Dari data tersebut terlihat bahwa harga pasar tanah tidak dapat ditetapkan secara standar. Harga tanah tergantung pada kekuatan tawar menawar antara pemasok dan pembeli, sehingga harga tanah akan naik sampai batas tertinggi apabila pihak pemasok beranggapan bahwa lahan yang dimilikinya mempunyai arti penting bagi pihak pembeli yaitu pengembang, dan harga akan mencapai batas bawah apabila pihak pemasok beranggapan bahwa lahan yang dikuasainya kurang bernilai baik bagi pihak pengembang maupun pihak lain.

Dengan kondisi kekuatan tawar menawar yang demikian, kekuatan pemasok merupakan faktor dominan dalam dinamika bisnis real estat karena dapat mempengaruhi keputusan manajemen dalam bisnis real estat.

#### **2.2.2.3 Pengembang Pesaing**

Pengembang pesaing merupakan ancaman bagi organisasi karena semakin banyak pesaing, persaingan akan semakin ketat. Intensitas persaingan ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain : (Gede Raka dan Willy, 1995)

##### **1. Pertumbuhan Industri**

Bila bidang industri organisasi mempunyai pertumbuhan yang tinggi, ditandai oleh penjualan yang tinggi dari tahun ke tahun, maka intensitas persaingan akan rendah karena tersedia ruang yang cukup untuk semua organisasi. Sebaliknya persaingan akan ketat bila pertumbuhan industri rendah.

## **2. Tingkat Diferensiasi Produk**

Organisasi-organisasi dalam suatu bidang usaha bersaing ketat untuk mendeferensiasikan produknya dari produk organisasi lain, yang dapat dilakukan melalui harga jual produk, "feature" produk, juga promosi yang dilancarkan untuk menarik pembeli. Saat ini, makin banyak cara mendeferensiasikan produk, misalnya dengan mengikutsertakan jasa dalam produk manufaktur. Intensitas persaingan yang tinggi tercermin dari agresivitas organisasi-organisasi dalam menetapkan harga jual dan mempromosikan produknya ke pasar.

## **3. Konsentrasi dan Keseimbangan Perusahaan yang Saling Bersaing di Bidang Industri yang Bersangkutan**

Konsentrasi dicerminkan oleh banyaknya pesaing dalam suatu bidang usaha. Bila ada banyak pesaing, persaingan cenderung makin ketat. Apabila tidak ada organisasi yang dominan dalam suatu bidang usaha, biasanya persaingan akan semakin ketat karena tidak ada organisasi lainnya dalam industri tersebut. Para pesaing akan lebih mudah menginvasi pasar organisasi lainnya karena kekuatan masing-masing yang relatif berimbang.

PT. KMI merupakan pengembang yang menghasilkan produk-produk untuk segmen menengah ke bawah dan segmen menengah ke atas. Dengan mengkhususkan pada dua segmen sekaligus, banyak pengembang lain yang juga mengkhususkan pada dua segmen tersebut sehingga data pesaing diambil dari pesaing yang juga mengkonsentrasikan pada dua segmen pasar yaitu segmen menengah ke bawah dan segmen menengah ke atas. Adapun data "market share" perusahaan realestat sampai dengan September 1996, sebagai berikut :

Tabel 2.3 : "Market Share" Perusahaan Realestat yang Mengkonsentrasikan pada Dua Segmen Pasar sampai dengan September 1996

Pengembang	Target Produksi (unit)	Realisasi Penjualan (unit)	"Market Share" (%)
PT. MAV	582	432	22,32
PT. KJI	826	243	12,55
PT. BSM	834	779	40,25
PT. KMI	481	481	24,85
Jumlah	2.723	1.935	99,97

Sumber : Data Primer REI yang diolah, 1996

Dari tabel di atas, PT. KMI masih berada di bawah PT. BSM dalam hal perolehan "market share." Namun dilihat dari segi target produksi PT. KMI berhasil menjual habis semua produk sampai dengan September 1996, sehingga tidak terdapat kelebihan produksi.

Dengan perolehan pasar seperti diperlihatkan pada Tabel 2.3, persaingan pasar untuk perusahaan realestat yang mengkonsentrasikan pada dua segmen pasar dapat dikatakan ketat sehingga tidak ada perusahaan yang mendominasi pasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kekuatan masing-masing perusahaan relatif berimbang. Dengan kekuatan yang relatif berimbang, hambatan untuk masuk dalam bisnis realestat menjadi rendah karena semakin banyaknya perusahaan sejenis yang berusaha merebut pangsa pasar perusahaan lainnya. Kondisi ini secara tidak langsung akan berdampak pada penurunan volume penjualan karena pangsa pasar direbut oleh perusahaan pesaing sehingga pangsa pasar mengalami penurunan.

#### **2.2.2.4 Daya Beli Konsumen**

Dalam memasuki PJPT II, Indonesia diperkirakan mencapai pertumbuhan ekonomi sebesar kurang lebih 6,2%. Dengan pertumbuhan ekonomi yang demikian, pendapatan perkapita penduduk akan meningkat, yang berdampak pada daya beli masyarakat akan rumah yang semakin meningkat pula. Dengan daya beli yang semakin meningkat akan meningkatkan intensitas persaingan pada pasar perumahan sehingga menjadi semakin "kompetitif" (Data Sekunder MM UGM, 1994).

Berdasarkan data statistik, pendapatan perkapita penduduk Semarang pada tahun 1993 mencapai Rp 2.589.556,00 dengan laju pertumbuhan PDRB atas dasar harga konstan sebesar 13,75% (Data Sekunder Statistik Semarang yang diolah, 1996). Dengan laju pertumbuhan PDRB tersebut, pendapatan perkapita penduduk Semarang diramalkan akan meningkat sehingga penduduk yang berpenghasilan menengah ke atas akan meningkat pula. Dengan demikian akan terjadi perubahan struktur penduduk dari golongan menengah ke bawah menjadi golongan menengah ke atas. Hal ini akan mempengaruhi kebutuhan rumah yang dikonsumsi, sehingga peluang rumah bagi golongan menengah ke atas masih cukup bagus.

Namun kelebihan pasokan rumah bagi golongan menengah ke atas akan mempengaruhi penurunan volume penjualan produk real estat perusahaan karena daya beli produk rumah untuk golongan menengah ke atas masih terbatas sehingga hanya konsumen tertentu yang mampu membelinya. Dengan kondisi yang demikian, walaupun rumah bagi golongan menengah ke atas masih mempunyai peluang yang cukup bagus, pasokan rumah untuk golongan menengah ke atas harus dibatasi yaitu

disesuaikan dengan tingkat daya beli masyarakat secara umum. Di samping itu, pasokan rumah bagi golongan menengah ke atas perlu disesuaikan dengan kondisi pertumbuhan ekonomi kota Semarang untuk melihat peluang yang ada, sehingga pasokan rumah menengah tidak berlebihan.

#### **2.2.2.5 Peraturan Pemerintah**

Peraturan pemerintah yang bertujuan untuk meluaskan rumah bagi masyarakat berpenghasilan rendah tertuang dalam Keputusan Bersama Tiga Menteri (Menteri Dalam Negeri, Menteri Pekerjaan Umum, dan Menteri Negara Perumahan Rakyat), yang dikenal dengan konsep Lingkungan Hunian Berimbang atau penerapan Pola 1:3:6, yang artinya pembangunan 1 rumah mewah harus berbanding dengan 3 rumah menengah dan 6 rumah sederhana. Pengembang yang mengembangkan lahan 200 Ha keatas, harus melaksanakan pola 1:3:6 di satu kawasan. Bila luas lahan pengembangan persis 200 Ha, lahan untuk rumah sederhana minimal harus 24 Ha, dengan perhitungan pengembang harus menyisakan 40% dari total luas pengembangan untuk ruang terbuka. Jadi yang boleh dibangun hanya 60% dari luas kawasan, 20% dari lahan seluruhnya untuk membangun rumah sederhana. Pengembang yang mengembangkan lahan dibawah 200 Ha juga harus melaksanakan pola 1:3:6, tetapi rumah sederhana bisa di bangun di lokasi lain.

Peraturan Pemerintah yang demikian harus dilaksanakan oleh organisasi karena mempunyai pengaruh yang besar bagi kebijaksanaan organisasi pada masa yang akan datang. Peraturan pemerintah dalam hal ini menentukan tekanan eksternal

yang harus diterima oleh suatu organisasi bisnis agar menjalankan kebijaksanaannya sesuai dengan aturan dan standar pemerintah, sehingga organisasi bisnis dapat berjalan selaras dengan program pemerintah dengan tetap mengindahkan pada etika bisnis.

Namun dalam pelaksanaannya pola 1:3:6 tidak seluruhnya dilaksanakan oleh pengembang karena dengan melaksanakan pola 1:3:6 yang mempunyai makna bahwa pembangunan 1 rumah mewah harus berbanding dengan 3 rumah menengah dan 6 rumah sederhana, akan lebih banyak pembangunan untuk rumah sederhana. Pembangunan rumah sederhana dalam pelaksanaannya hanya menjanjikan keuntungan yang relatif kecil, sehingga bagi pengembang besar cenderung ada indikasi untuk memasok rumah-rumah dengan harga jual tinggi cukup besar karena cukup menjanjikan keuntungan yang besar. Akibatnya dilihat dari sisi penawaran terdapat kecenderungan pasokan yang membengkak. Pasokan yang membengkak tidak diimbangi dengan permintaan yang tinggi untuk rumah menengah ke atas karena tingkat daya beli masyarakat untuk segmen ini masih terbatas, sehingga terjadi kelebihan pasokan, yang berdampak secara tidak langsung terhadap penurunan volume penjualan produk real estat perusahaan.

Dampak yang demikian sebenarnya akibat pengembang tidak mengindahkan program pemerintah sehingga kebijaksanaannya tidak selaras dengan program yang ditetapkan. Dengan demikian, peraturan pemerintah yang merupakan tekanan eksternal yang harus diterima pengembang harus dilaksanakan sesuai dengan etika bisnis yang berlaku, supaya dampak yang terjadi tidak mempengaruhi kebijaksanaan perusahaan baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang.



Dari deskripsi faktor-faktor eksternal di atas, secara teori dapat dinyatakan bahwa hanya suku bunga perbankan yang merupakan variabel yang terkait langsung dengan penurunan volume penjualan produk real estat walaupun suku bunga merupakan variabel yang tidak dapat dikontrol.

### **2.2.3 Teori Strategi**

Norton Palley (1989, hal.40) yang diambil dari suntingan "Merencanakan Strategi Pemasaran Perumahan" oleh Deddy Kurniawan Halim (1995, hal.27) menyatakan bahwa dalam mengembangkan strategi bersaing, langkah pertama adalah melakukan analisis bersaing yang meliputi faktor eksternal dan internal, dimana kerangka analisis tersebut lingkup tujuannya meliputi analisis eksternal yaitu pelanggan, pesaing, industri, dan lingkungan, sedangkan analisis internal meliputi kinerja, strategi, prioritas, kebijakan harga, sumber dana keuangan dan analisis kekuatan kelemahan. Dalam kaitan ini, analisis eksternal dan internal diidentifikasi dengan menggunakan "Multifactor Portfolio Matrix" (George S. Day, 1986,hal.202).

Faktor eksternal merupakan daya tarik pasar yang dalam hal ini adalah pasar real estat di Semarang, sedangkan faktor internal diidentifikasikan sebagai kekuatan atau kelemahan bisnis yang melekat pada suatu perusahaan yaitu kekuatan bisnis PT. KMI (Deddy Kurniawan Halim, 1995, hal.27-28).

"Multifactor Portfolio Matrix" membagi matriks dalam tiga dimensi. Sumbu horisontal dari matriks menggambarkan tingkat daya tarik dari suatu produk atau pasar, sedang sumbu vertikal menggambarkan kekuatan dan posisi bersaing dari unit

usaha. Di kotak mana suatu unit usaha dapat dimasukkan, ditentukan dari analisis terhadap unit tertentu dan pasarnya dengan menggunakan kriteria sebagaimana tercantum dalam gambar 2.1 (George S. Day, 1986, hal.202). "Multifactor Portfolio Matrix" mempunyai fungsi untuk mengetahui posisi bisnis suatu perusahaan pada masa sekarang maupun masa yang akan datang. Dengan demikian akan dapat diketahui gambaran perusahaan dalam lingkungan usahanya, sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat di dalam menghadapi lingkungan usaha yang senantiasa dinamis pada masa yang akan datang, seperti diperlihatkan pada Gambar 2.1, yang deskripsinya sebagai berikut :

Gambar 2.1 : "Multifactor Portfolio Matrix"

		Competitive Position				
		Strong		Medium	Weak	
M a r k e t  A t t r a c t i v e n e s s	High	5	4	3	2	1
		I	I	I	S	
	Medium	I		S	H	
	Low	S		H	H	
		1				

Sumber : Day, George S., *Analysis for Strategic Market Decisions*, West Publishing Publishing Company, USA, 1986, hal.202

Keterangan :

I - Invest/Grow

S - Selective Investment

H - Harvest/Divest

Suatu unit usaha dapat dalam keadaan membangun posisi dengan investasi modal, bertahan dengan menyeimbangkan kas masuk dan penggunaan secara selektif atau panen (dikelola untuk menghasilkan uang kas) ataupun kas tutup. Dengan memetakan portfolio ke dalam matriks ini perusahaan lebih dapat memastikan bahwa alokasi sumber dana telah benar dilakukan, keseimbangan portfolio, serta terjadinya konsistensi intern antara pemasukan dengan penggunaan kas. Selanjutnya "attractiveness business strength matrix" ini dilakukan dengan melalui delapan tahapan sebagai berikut :

#### **2.2.3.1 Analisis Situasi Sekarang**

Step 1 : Mendefinisikan kritikal faktor-faktor eksternal dan internal.

Step 2 : Melakukan penilaian terhadap faktor-faktor eksternal.

Step 3 : Melakukan penilaian terhadap faktor-faktor internal.

Step 4 : Menentukan posisi bisnis di dalam "attractiveness strength matrix."

#### **2.2.3.2 Analisis Situasi yang Akan Datang**

Step 5 : Melakukan forecasting dari trend untuk setiap faktor eksternal.

Step 6 : Membangun posisi yang diharapkan untuk setiap faktor internal.

Step 7 : Menetapkan posisi dari setiap bisnis di dalam "attractiveness strength Matrix."

Step 8 : Memformulasikan strategi untuk setiap bisnis.

Faktor-faktor di atas dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

### **1. "Critical External Factors"**

Pada umumnya tidak dapat dikontrol oleh perusahaan seperti sosio politik, ekonomi, perundang-undangan, peraturan pemerintah, dan faktor-faktor demografi. Faktor-faktor ini hanya bisa dipecahkan dengan melalui negosiasi, lobbying, dan bargaining.

Dalam penelitian ini, "critical external factors" diidentifikasi dengan faktor-faktor yang dominan dalam dinamika bisnis realestat, yaitu suku bunga perbankan, kenaikan harga tanah, pengembang pesaing, daya beli konsumen, dan peraturan pemerintah. Tetapi yang merupakan "Key External Factor" dalam lingkup penelitian ini adalah suku bunga, dengan alasan pengaruhnya sangat dirasakan oleh pengembang dalam bisnis realestat.

### **2. "Critical Succes Factors"**

Faktor-faktor yang dapat dikontrol oleh perusahaan, yang dalam hal ini meliputi variabel-variabel internal perusahaan. Dalam penelitian ini "critical sucess factors" diidentifikasi dari dimensi pemasaran realestat, yang meliputi produk, harga, promosi, dan distribusi atau lokasi.

"Key Sucess factors" PT. KMI dalam bisnis realestat adalah dimensi pemasaran realestat yang meliputi produk, harga, promosi, dan distribusi atau lokasi, dengan alasan bahwa faktor-faktor tersebut merupakan bauran pemasaran yang saling berkaitan, sehingga pelaksanaannya tidak dapat terpisah antara faktor yang satu dengan faktor yang lain.

### 2.2.3.3 Penilaian

Penilaian terhadap faktor-faktor eksternal didasarkan pada kekuatan relatif faktor tersebut terhadap pesaing terdekatnya, sedangkan faktor eksternal diukur dari daya tarik industri atau pasar pada tempat perusahaan beroperasi, dengan penilaian sebagai berikut : (Bambang Tri Cahyono, Jurnal Magister Manajemen, 1995, hal.53)

Nilai :	Kekuatan Internal :
1	Sangat tidak bersaing
2	Tidak bersaing
3	Sama kuat bersaing
4	Bersaing
5	Sangat bersaing

Nilai	Kekuatan Eksternal :
1	Sangat tidak menarik
2	Tidak menarik
3	Netral
4	Menarik
5	Sangat menarik

Terhadap faktor-faktor di atas lalu dilakukan penilaian bagaimana pengaruhnya terhadap perusahaan. Hasil dari penilaian tersebut akan menentukan posisi sekarang dari perusahaan di dalam matriks. Untuk melakukan penilaian terhadap prospek perusahaan di masa datang, maka harus dilakukan forecash untuk melihat "trend" dari setiap faktor eksternal, sehingga diperoleh gambaran tentang lingkungan usaha yang dihadapi perusahaan di masa datang. Dengan mengetahui posisi perusahaan pada masa mendatang, akan dapat dilakukan antisipasinya dalam menghadapi lingkungan bisnis pada saat itu. Oleh karena itu perlu dilakukan strategi "positioning" untuk pengembangan strategi di masa mendatang, sehingga dapat

dirumuskan strategi yang tepat untuk memecahkan permasalahan yang timbul (Azmer Naibaho, 1995, hal.69-70).

### 2.2.3.4 Implikasi Strategi

George S. Day (1986, hal.204) memberikan point-point implikasi strategi sebagai berikut :

#### "GENERIC STRATEGY OPTIONS"

#### Competitive Position

		Strong	Medium	Weak
M a r k e t  A t t r a c t i v e n e s s	High	<p>Melindungi posisi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menginvestasikan untuk tumbuh pada tingkat yang dapat diproses secara maksimal</li> <li>- mengkonsentrasikan usaha pada kekuatan utama</li> </ul>	<p>Investasi untuk membangun :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mengubah kepemimpinan</li> <li>- membangun kekuatan secara selektif</li> <li>- membangun area-area</li> </ul>	<p>Membangun secara selektif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- secara khusus mengkaji batasan-batasan kekuatan</li> <li>- melihat cara-cara untuk menanggulangi kelemahan dengan menggambarkan, jika ada petunjuk pertumbuhan yang berlanjut mengalami kelesuan</li> </ul>
	Medium	<p>Secara selektif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menginvestasikan secara penuh dalam segmen-segmen yang paling berdaya tarik (atraktif)</li> <li>- kemampuan membangun untuk menangkis atau menangkis pesaing</li> <li>- menekan keuntungan dengan meningkatkan produktivitas</li> </ul>	<p>Selektif atau manage laba :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- melindungi keberadaan program</li> <li>- mengkonsentrasikan investasi dalam segmen-segmen yang yang kemampuan pendapatan laba baik dan beresiko relatif rendah</li> </ul>	<p>Perluasan yang terbatas atau panen :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- melihat cara-cara ekspansi tanpa resiko tinggi atau meminimalkan investasi dan merasionalkan operasi</li> </ul>
	Low	<p>Melindungi dan memusatkan kembali :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menata untuk mendapatkan laba masa sekarang</li> <li>- mengkonsentrasikan pada segmen-segmen yang atraktif</li> <li>- mempertahankan kekuatan</li> </ul>	<p>Menata laba :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- melindungi posisi di segmen-segmen yang paling menguntungkan</li> <li>- meningkatkan lini produk</li> <li>- meminimkan investasi</li> </ul>	<p>Membebaskan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menjual pada waktunya akan dapat memaksimalkan nilai nilai kas</li> <li>- memotong biaya-biaya tetap dan menghindari investasi utama</li> </ul>

Sumber : Day, George S., *Analysis for Strategic Market Decisions*, West Publishing Company, St. Paul USA, 1986, hal.204

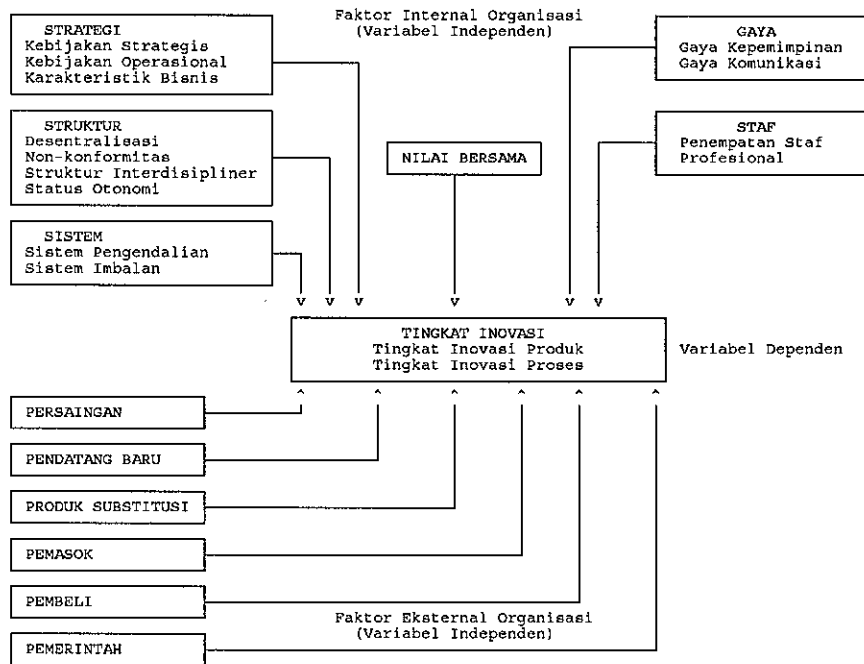
Implikasi strategi yang diuraikan di atas merupakan strategi secara umum dalam merencanakan strategi pemasaran. Strategi secara operasional disesuaikan dengan posisi perusahaan pada "multifactor portfolio matrix" dengan melihat pada permasalahan yang ada. Disamping itu kajian kuantitatif yang berupa analisis regresi linear berganda dapat dijadikan pedoman dalam merumuskan strategi pemasaran, sehingga akan dapat disusun strategi pemasaran secara tepat.

Implikasi strategi merupakan pedoman bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pemasaran, dengan memperhatikan dukungan kekuatan perusahaan dan daya tarik pasar dalam bisnis yang bersangkutan. Sehingga dengan implikasi strategi yang sudah dideskripsikan, akan membantu perusahaan dalam merencanakan strategi operasional baik untuk jangka pendek maupun strategi operasional jangka panjang.

### **2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini mengacu pada model penelitian yang dikembangkan oleh Gede Raka dan Willy, LPPM, 1995 sebagai berikut :

**Skema 2.2 : Faktor Internal dan Eksternal Organisasi yang Mempengaruhi Tingkat Inovasi Suatu Perusahaan**



Sumber : Data Sekunder LPPM, 1995

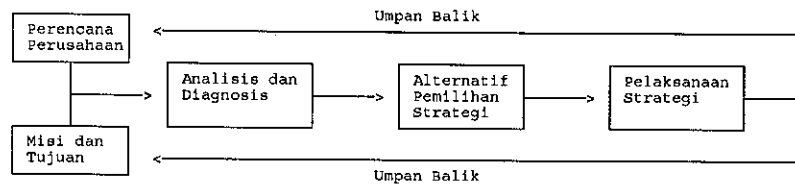
Dari skema di atas, substansi utama yang mendasari kerangka pemikiran tesis dalam penelitian ini adalah penerapan dari faktor internal dan faktor eksternal organisasi yang berfungsi sebagai variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen, dalam melakukan analisis dan diagnosis.

Sedangkan dalam kaitan dengan pengambilan keputusan mengenai rencana strategi pemasaran real estat, kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini didasarkan pada proses manajemen strategis yang membagi pengambilan keputusan strategis dalam tiga tahap (Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck, 1995, hal.6-8), yaitu analisis dan diagnosis, pemilihan, dan pelaksanaan (implementasi).

Adapun proses manajemen strategis (Skema 2.3) sebagai berikut :



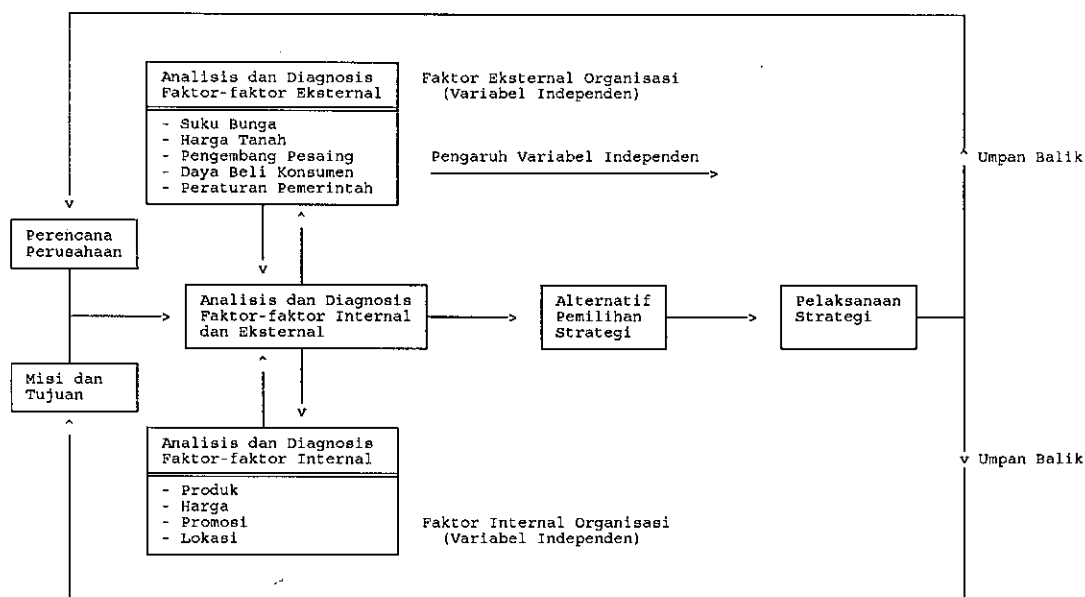
Skema 2.3 : Proses Manajemen Strategis untuk Organisasi dengan "Strategic Business Unit" (SBU) Tunggal



Sumber : Jauch, Lawrence R. dan Glueck, William F., *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Terjemahan Murad, A.R. Henry Sitanggang, Herman Wibowo, Erlangga, Jakarta, 1995, hal 6-8

Dari Skema 2.2 dan Skema 2.3, berkaitan dengan penelitian mengenai faktor internal dan eksternal organisasi yang berpengaruh terhadap volume penjualan realestat dalam rangka merumuskan strategi pemasaran realestat PT. KMI, maka kerangka pemikiran tesis yang dikembangkan dalam penelitian ini disajikan dalam Skema 2.4, sebagai berikut :

Skema 2.4 : Kerangka Pemikiran Tesis



Dengan model yang demikian, langkah-langkah pemikiran tesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Melakukan analisis dan diagnosis melalui regresi linear berganda model In untuk mengidentifikasi variabel-variabel faktor-faktor internal maupun eksternal yang berpengaruh terhadap penurunan volume penjualan untuk dua kategori produk real estat PT. KMI.
2. Mendeskripsikan alternatif strategi pemasaran real estat PT. KMI secara tepat dengan berpedoman pada "generic strategic options," agar strategi tersebut dapat berjalan secara terus menerus dengan selalu menyesuaikan pada perubahan yang terjadi melalui umpan balik. Dengan perumusan alternatif strategi pemasaran secara tepat diharapkan akan mampu meningkatkan volume penjualan produk real estat PT. KMI yang mengalami penurunan.

## **2.4 Hipotesis**

Secara teori, faktor-faktor internal maupun eksternal yang diprediksikan berpengaruh terhadap volume penjualan meliputi produk, harga, promosi, lokasi, dan suku bunga, harga tanah, pengembang pesaing, daya beli konsumen, dan peraturan pemerintah. Tetapi dari segi teori permintaan, variabel-variabel faktor-faktor internal dan eksternal yang diprediksikan mempunyai pengaruh terhadap volume penjualan dalam penelitian ini hanya terdiri dari variabel produk, harga, promosi, lokasi, dan suku bunga. Variabel-variabel faktor eksternal lain seperti harga tanah, pengembang pesaing, daya beli konsumen, dan peraturan pemerintah tidak dapat dilihat dari segi

teori permintaan tetapi harus dilihat dari segi teori penawaran, dengan asumsi-asumsi sebagai berikut :

#### 1. Harga Tanah

Harga tanah selama melakukan penelitian diasumsikan hanya berpengaruh bagi pengembang dalam pasar bisnis realestat, sehingga semakin tinggi harga tanah akan memberikan pengaruh yang semakin tidak menarik bagi pengembang.

#### 2. Pengembang Pesaing

Pengembang pesaing dalam penelitian ini diasumsikan hanya berdampak bagi pengembang sebagai perusahaan realestat, sehingga semakin banyak pengembang pesaing akan memberikan pengaruh yang tidak menarik bagi perusahaan dalam pasar bisnis realestat.

#### 3. Daya beli konsumen

Daya beli konsumen dalam penelitian ini juga diasumsikan hanya berdampak bagi pengembang dalam pasar bisnis realestat yaitu semakin tinggi daya beli konsumen akan memberikan pengaruh yang semakin menarik bagi pengembang (perusahaan realestat).

#### 4. Peraturan pemerintah

Peraturan pemerintah dalam penelitian ini juga diasumsikan hanya memberikan dampak bagi pengembang dalam pasar bisnis realestat, sehingga semakin banyak peraturan-peraturan pemerintah mengenai bisnis perumahan akan memberikan pengaruh yang semakin tidak menarik bagi perusahaan karena semakin banyak tekanan eksternal yang harus dihadapi pengembang.

Atas dasar asumsi-asumsi di atas, pengaruh variabel-variabel faktor-faktor

internal dan eksternal apabila dilihat dari segi teori permintaan sebagai berikut :

1. Produk realestat merupakan variabel yang diperkirakan mempengaruhi volume penjualan atas dasar pemikiran bahwa semakin banyak variasi produk yang ditawarkan akan semakin banyak pilihan bagi konsumen. Beragamnya pilihan akan menarik minat konsumen sehingga mampu meningkatkan volume penjualan.
2. Harga merupakan variabel yang diperkirakan mempengaruhi volume penjualan atas dasar pemikiran bahwa semakin tinggi harga yang ditawarkan semakin tidak menarik bagi konsumen sehingga dapat menurunkan volume penjualan.
3. Promosi merupakan variabel yang diperkirakan mempengaruhi volume penjualan atas dasar pemikiran bahwa semakin tinggi biaya yang dikeluarkan untuk promosi akan mampu membangun "image" konsumen sehingga akan terbentuk "citra" perusahaan yang baik. Dengan citra yang baik akan mampu meningkatkan volume penjualan.
4. Lokasi kawasan realestat merupakan variabel yang diperkirakan mempengaruhi volume penjualan dengan dasar pemikiran bahwa lokasi yang dekat dengan pusat perkotaan akan lebih disukai konsumen karena akan memberikan kemudahan bagi konsumen dalam berbagai hal. Sehingga atas pemikiran tersebut, lokasi yang dekat dengan pusat kota akan menarik minat konsumen dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan volume penjualan.
5. Suku bunga merupakan variabel yang diperkirakan mempengaruhi volume penjualan produk realestat atas dasar pemikiran bahwa produk realestat dipengaruhi oleh fluktuasi suku bunga, sehingga apabila suku bunga tinggi, daya beli konsumen akan turun yang berakibat pada turunnya permintaan. Dan

sebaliknya apabila suku bunga rendah, daya beli konsumen akan meningkat sehingga meningkatkan permintaan. Dengan kecenderungan demikian, suku bunga harus disiasati agar mampu meningkatkan volume penjualan.

Atas dasar kerangka pemikiran diatas, dalam melakukan analisis dan diagnosis faktor internal dan eksternal secara kuantitatif, yaitu melalui analisis regresi linear berganda model ln, model penelitian yang dikembangkan mempunyai persamaan umum sebagai berikut :

$$\ln Y = BO + B1\ln X1 + B2\ln X2 + B3\ln X3 + B4\ln X4 + B5\ln X5 + U ;$$

dimana :

Y = Volume penjualan produk realestat PT. KMI per triwulan (dalam Rupiah).

X1 = Variasi tipe rumah yang diproduksi per triwulan.

X2 = Harga rata-rata unit produk yang terjual per triwulan (dalam Rupiah).

X3 = Biaya iklan dan promosi produk realestat per triwulan (dalam Rupiah).

X4 = Jarak lokasi realestat dengan pusat kota (dalam Kilometer).

X5 = Suku bunga bank rata-rata per triwulan (dalam %).

BO = Intercept.

B1, B2, B3, B4, B5 = Koefisien Regresi.

U = Variabel Pengganggu.

Dengan model penelitian yang telah dideskripsikan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 1 : Variasi tipe rumah berpengaruh positif terhadap volume penjualan.

Hipotesis 2 : Harga rata-rata unit rumah berpengaruh negatif terhadap volume penjualan.

Hipotesis 3 : Biaya rata-rata iklan dan promosi berpengaruh positif terhadap volume penjualan.

Hipotesis 4 : Lokasi kawasan realestat berpengaruh negatif terhadap volume penjualan.

Hipotesis 5 : Suku bunga berpengaruh negatif terhadap volume penjualan.

Pengukuran hipotesis di atas akan diterangkan di definisi operasional variabel (lihat 2.5).

Hipotesis tersebut selanjutnya akan diuji secara statistik dan ekonometrik dengan uji t (secara parsial) dan uji F (keseluruhan) untuk melihat kemaknaan masing-masing koefisien variabel bebas maupun secara keseluruhan terhadap variabel tak bebas dengan asumsi sebagai berikut :

$H_0 : B_1, 2, 3, 4, 5 = 0$ , artinya tidak ada pengaruh dari masing-masing variabel bebas (secara parsial maupun keseluruhan) terhadap volume penjualan realestat.

$H_a : B_1, 2, 3, 4, 5 \neq 0$ , artinya ada pengaruh yang nyata dari masing-masing variabel bebas (secara parsial maupun keseluruhan) terhadap volume penjualan realestat.

Dengan memakai derajat keyakinan 95 % ( $\alpha = 0,05$ ) dan derajat kebebasan  $n-k$ , t hitung kemudian dibandingkan dengan t tabel dan F hitung dibandingkan dengan F tabel untuk mendapatkan signifikansi antara variabel bebas (dependen variabel) dengan variabel tak bebasnya (dependen variabel) sehingga akan didapatkan pernyataan sebagai berikut :

Apabila  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel atau  $F$  hitung lebih besar dari  $F$  tabel maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima, yang mempunyai makna bahwa variabel bebas secara parsial ( $B_1, 2, 3, 4, 5$ ) atau secara keseluruhan berpengaruh secara bermakna terhadap variabel tak bebas (volume penjualan real estat). Sedangkan apabila  $H_0$  diterima,  $H_a$  ditolak mempunyai makna bahwa variabel bebas secara parsial ( $B_1, 2, 3, 4, 5$ ) atau secara keseluruhan tidak berpengaruh secara bermakna terhadap variabel tak bebas (volume penjualan real estat)

Hipotesis di atas merupakan hipotesis terhadap analisis kuantitatif melalui regresi linear berganda model  $ln$  yang dikategorikan terhadap dua produk real estat yaitu produk rumah sederhana dan produk rumah menengah.

Hipotesis terhadap analisis kualitatif tidak diberikan karena analisis SWOT yang sifatnya subyektif menggunakan skala penilaian sebagai berikut :

### **1. Skala Penilaian Kekuatan Internal**

Penilaian terhadap variabel-variabel faktor internal yaitu menilai pernyataan yang berhubungan erat dengan kekuatan perusahaan dari sangat tidak bersaing sampai dengan sangat bersaing. Skala penilaian kekuatan internal dengan skor 1 2 3 4 5.

### **2. Skala Penilaian Kekuatan Eksternal**

Sedangkan penilaian terhadap variabel-variabel faktor eksternal yaitu menilai pernyataan yang berhubungan erat dengan daya tarik pasar bisnis real estat dari sangat menarik sampai dengan sangat menarik. Skala penilaian kekuatan eksternal dengan skor 1 2 3 4 5.

Dari penilaian tersebut, akan dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman perusahaan dalam pasar bisnis realestat. Dari identifikasi tersebut, didukung oleh kajian kuantitatif terhadap variabel-variabel faktor internal dan eksternal dari segi teori permintaan melalui analisis regresi linear berganda model  $ln$  yang sifatnya obyektif, strategi pemasaran perusahaan realestat yang sesuai dengan peluang bisnis perusahaan dapat dirumuskan secara tepat dengan menggunakan analisis SWOT yang sifatnya subyektif.

## **2.5 Definisi Operasional Variabel**

Variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini diturunkan dari konsep-konsep hasil karya ahli manajemen pemasaran yang pada umumnya sudah teruji keabsahannya. Variabel-variabel yang digunakan tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut :

- Variabel-variabel yang menjelaskan dimensi internal organisasi diturunkan dari Bauran Pemasaran (Marketing Mix) beserta pendapat lain tentang pemasaran realestat dari para ahli dan praktisi pemasaran realestat.
- Variabel-variabel yang menjelaskan faktor eksternal organisasi, diturunkan dari Analisis Struktur Industri Michael E. Porter ( Five Forces Model) yang diadaptasikan dengan pendapat para ahli dan praktisi pemasaran realestat mengenai faktor-faktor eksternal yang dominan dalam dinamika bisnis realestat.

Dengan konsep di atas, maka kerangka pemikiran tesis (Skema 2.4), menggunakan model yang menyatakan bahwa volume penjualan organisasi adalah fungsi dari faktor internal dan eksternal organisasi, yang mempunyai deskripsi



sebagai berikut :

**Volume Penjualan = f (Faktor Internal, Faktor Eksternal)**

Dalam model penelitian ini, volume penjualan adalah variabel dependen, sedangkan faktor internal dan eksternal organisasi adalah variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen (volume penjualan). Model penelitian dikembangkan lebih lanjut dengan merinci volume penjualan, faktor internal dan faktor eksternal menjadi variabel-variabel penyusunnya masing-masing, seperti disajikan pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4 : Variabel-variabel Penelitian

NO.	KODE	VARIABEL DEPENDEN VOLUME PENJUALAN
1.	S	Volume penjualan produk realestat (Rupiah)
NO.	KODE	VARIABEL INDEPENDEN FAKTOR INTERNAL
2.	P	Variasi tipe rumah per triwulan
3.	H	Harga rata-rata rumah per triwulan (Rupiah)
4.	Pr	Biaya rata-rata promosi per triwulan (Rupiah)
5.	L	Lokasi kawasan realestat (Kilometer)
NO.	KODE	VARIABEL INDEPENDEN FAKTOR EKSTERNAL
6.	R	Suku bunga rata-rata per triwulan (%)
7.	T	Harga tanah
8.	D	Pengembang pesaing
9.	K	Daya beli konsumen
10.	PP	Peraturan pemerintah

Sumber : Data Primer PT. KMI yang diolah, 1996

Dengan demikian model penelitian di atas dapat ditulis sebagai berikut :

$$S = f ( P, H, Pr, L, R, T, D, K, PP )$$

Model di atas mempunyai makna bahwa penjualan adalah fungsi dari variabel produk, harga, promosi, lokasi, suku bunga, harga tanah, pengembang pesaing, daya beli konsumen, dan peraturan pemerintah. Model ini didasarkan pada alasan bahwa variabel-variabel tersebut menurut pendapat para ahli merupakan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap volume penjualan produk real estat. Dengan pendapat yang demikian maka penelitian ini mengidentifikasi bahwa volume penjualan merupakan fungsi dari variabel-variabel di atas.

Namun demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini hanya mencakup "key success factors" internal maupun eksternal. Sehingga model penelitian dapat ditulis sebagai berikut :

$$S = f ( P, H, Pr, L, R )$$

Model ini mempunyai makna bahwa penjualan adalah fungsi dari variabel produk, harga, promosi, lokasi, dan suku bunga. Pemakaian model ini secara teori dengan yang akan diteliti mempunyai perbedaan karena tidak memasukkan variabel-variabel harga tanah, pengembang pesaing, daya beli konsumen, dan peraturan pemerintah. Hal ini didasarkan pada alasan-alasan sebagai berikut :

#### 1. Harga Tanah

Harga tanah dalam penelitian ini tidak dimasukkan sebagai variabel yang diprediksikan mempengaruhi volume penjualan karena harga tanah selama melakukan penelitian ini bagi PT. KMI diasumsikan belum mempengaruhi kinerja PT. KMI dalam mendapatkan lahan dengan adanya persediaan lahan yang masih dimiliki PT. KMI untuk jangka waktu +/- 4 sampai dengan 5 tahun lagi untuk

setiap kawasan pengembangan. Atas asumsi tersebut, variabel harga tanah tidak dimasukkan sebagai variabel yang diprediksikan mempengaruhi penurunan volume penjualan produk real estat PT. KMI.

## 2. Pengembang Pesaing

Pengembang pesaing dalam penelitian ini tidak dimasukkan sebagai variabel yang diprediksikan mempengaruhi volume penjualan atas dasar asumsi bahwa pengembang pesaing walaupun menunjukkan jumlah yang mengalami peningkatan secara pesat dalam kurun waktu enam tahun, tetapi selama melakukan penelitian ini diasumsikan tidak mengalami perubahan jumlah. Dengan asumsi tersebut, variabel pengembang pesaing tidak diprediksikan mempengaruhi volume penjualan produk real estat PT. KMI.

## 3. Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen tidak dimasukkan sebagai variabel yang diprediksikan mempengaruhi volume penjualan atas dasar asumsi bahwa daya beli konsumen pada saat melakukan penelitian ini pertumbuhannya masih konstan. Sehingga atas dasar asumsi tersebut, variabel daya beli konsumen tidak dimasukkan sebagai variabel yang diprediksikan mempengaruhi penurunan volume penjualan produk real estat PT. KMI.

## 4. Peraturan Pemerintah

Peraturan Pemerintah tidak dimasukkan sebagai variabel yang diprediksikan mempengaruhi volume penjualan karena peraturan pemerintah mengenai pembangunan perumahan belum mengalami perubahan sehingga masih menggunakan peraturan pemerintah yang berlaku sampai sekarang. Dengan

demikian peraturan pemerintah selama penelitian ini dianggap tetap. Atas dasar asumsi tersebut, peraturan pemerintah tidak dimasukkan sebagai variabel yang diprediksikan mempengaruhi penurunan volume penjualan produk real estat PT. KMI.

Di samping alasan-alasan tersebut, pemakaian model di atas juga didasarkan pada alasan bahwa variabel-variabel yang masuk dalam model merupakan variabel-variabel yang pernah diteliti sebelumnya. Sehingga penggunaan model di atas didasarkan pada penggunaan variabel-variabel dalam model pada penelitian sebelumnya.

Dengan prediksi tersebut, penelitian ini mencoba untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang nyata antara variabel-variabel produk, harga, promosi, lokasi dan suku bunga dengan volume penjualan perusahaan, melalui analisis regresi linear berganda model ln untuk mengetahui elastisitas antara variabel-variabel diatas dengan volume penjualan produk real estat PT. KMI. Adapun deskripsi masing-masing variabel akan diuraikan di bawah ini. Variabel yang diuraikan terdiri dari tiga variabel yaitu : variabel dependen, variabel independen faktor internal, dan variabel independen faktor eksternal.

### **2.5.1 Variabel Dependen**

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah volume penjualan produk real estat PT. KMI dalam rupiah (S) yang dibagi dalam dua kategori produk real estat, yaitu :

### **1. Rumah Sederhana (RS)**

Produk rumah sederhana adalah produk realestat PT. KMI dengan luas bangunan 21 sampai dengan 90 meter persegi. Volume penjualan yang dihitung diambil dari data penjualan tahun 1992 sampai dengan Juni 1996 yang dihitung setiap triwulan, sehingga dalam kurun waktu 1992 sampai dengan Juni 1996 didapatkan 18 kasus volume penjualan dalam rupiah untuk kategori produk rumah sederhana.

### **2. Rumah Menengah (RM)**

Untuk produk rumah menengah, yaitu produk realestat PT. KMI dengan luas bangunan 100 sampai dengan 600 meter persegi. Data yang diambil baru dimulai pada triwulan II tahun 1994 dengan alasan produk rumah menengah baru dimulai penjualannya pada triwulan II tahun 1994. Sehingga untuk kategori produk rumah menengah hanya didapatkan 9 kasus volume penjualan dalam rupiah.

Volume penjualan dalam rupiah dihitung dari total nilai penjualan rumah dengan mengabaikan lokasi realestat, sehingga volume penjualan merupakan total nilai penjualan rumah yang terjual dari tiga kawasan realestat dengan membedakan menjadi dua kategori produk.

### **2.5.2 Variabel Independen Faktor Internal**

Variabel independen faktor internal meliputi variabel dimensi pemasaran realestat PT. KMI yang terdiri dari empat variabel, yaitu produk, harga, promosi, dan lokasi, yang deskripsi masing-masing variabel sebagai berikut :

## **1. Produk (P)**

Variabel produk yang dimaksud dalam penelitian ini adalah variasi tipe produk yang diproduksi per triwulan pada tahun 1992 sampai dengan Juni 1996 dalam unit. Variasi tipe produk dianggap sama apabila luas bangunan sama walaupun luas tanah berbeda-beda untuk satu tipe produk. Variasi tipe produk yang ditawarkan PT. KMI dapat dikategorikan dalam dua bentuk, yaitu :

### **1. Rumah Sederhana**

Rumah sederhana mempunyai 10 variasi tipe yaitu tipe 21, 36, 45, 50, 54, 60, 70, 76, 80, dan 90 dengan variasi luas tanah yang berbeda-beda untuk setiap lokasi pengembangan.

### **2. Rumah Menengah**

Rumah menengah yang dihasilkan PT. KMI mempunyai 12 variasi tipe utama yaitu tipe 100, 106, 115, 120, 125, 135, 140, 145, 175, 178, 200, dan 300. Dan pada saat sekarang variasi tersebut sebagian besar hanya dikembangkan pada satu lokasi real estat, yaitu TMI Estat.

## **2. Harga (H)**

Variabel harga yang dimaksud dalam penelitian ini adalah harga rata-rata unit produk pada waktu terjadi pembelian, sehingga harga yang berlaku adalah harga pada saat produk dibeli. Data harga yang dipakai dimulai dengan data harga pada tahun 1992 sampai dengan Juni 1996 yang dihitung per triwulan dengan berpedoman pada harga rata-rata pada saat pembelian. Harga rata-rata dalam penelitian ini dibedakan dalam dua kategori produk, yaitu :

## **1. Rumah Sederhana**

Harga rata-rata rumah sederhana dapat berbeda-beda, walaupun tipe sama. Hal ini tergantung pada lokasi rumah yang bersangkutan. Harga menjadi lebih mahal apabila lokasi pengembangan sudah merupakan daerah hunian yang cukup ramai. Sedangkan harga menjadi lebih rendah apabila lokasi pengembangan baru sebagian yang merupakan daerah hunian. Data harga yang diambil dimulai pada tahun 1992 sampai dengan Juni 1996 yang dihitung per triwulan, dengan asumsi harga rata-rata yang dipakai dalam penelitian ini adalah harga rata-rata yang diwakili oleh penjualan tertinggi, dengan mengabaikan harga produk yang penjualannya rendah. Hal ini dengan maksud agar harga rata-rata yang dipakai dapat mewakili sebagian besar produk yang terjual.

## **2. Rumah Menengah**

Untuk kategori produk rumah menengah, harga rata-rata yang berlaku juga diwakili oleh harga rata-rata produk yang mencapai penjualan tertinggi dengan mengabaikan harga rata-rata produk lain. Data yang diambil baru dimulai pada Triwulan II tahun 1994 sampai dengan Juni 1996 yang dihitung per triwulan dengan alasan penjualan untuk produk rumah menengah baru dimulai pada tahun 1994.

Kasus yang diambil untuk kategori produk rumah sederhana adalah 18 kasus harga rata-rata produk rumah sederhana. Sedangkan untuk kategori produk rumah menengah adalah 9 kasus.

### **3. Promosi (Pr)**

Variabel promosi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah biaya iklan dan promosi yang dikeluarkan PT. KMI per triwulan. Data promosi diambil dari biaya iklan dan promosi tahun 1992 sampai dengan Juni 1996 per triwulan tanpa membedakan masing-masing kategori, sehingga biaya iklan dan promosi untuk kategori produk rumah sederhana dan produk rumah menengah dianggap sama.

Data yang diambil berbeda untuk masing-masing kategori, yaitu kategori rumah sederhana 18 kasus untuk biaya iklan dan promosi, sedangkan untuk kategori produk rumah menengah 9 kasus yang baru dimulai pada triwulan II tahun 1994. Jenis-jenis promosi yang dipakai diabaikan dalam penelitian ini.

### **4. Lokasi (L)**

Lokasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah jarak antara pusat kota (Simpang Lima) dengan lokasi realestat dalam satuan kilometer. Sehingga jarak antara masing-masing lokasi dengan pusat kota sebagai berikut :

1. Perumahan AMI kurang lebih 6 Km dengan pusat kota.
2. TMI Estat kurang lebih 8 Km dengan pusat kota.
3. Taman BI kurang lebih 12 Km dengan pusat kota.

Apabila ada dua lokasi realestat yang mendominasi, jarak lokasi yang diambil adalah lokasi yang mencapai penjualan terbanyak dipakai sebagai dasar.



### **2.5.3 Variabel Independen Faktor Eksternal**

Variabel independen faktor eksternal meliputi variabel yang dominan dalam dinamika bisnis real estat, yang dalam penelitian ini meliputi : suku bunga, harga tanah, pengembang pesaing, daya beli konsumen, dan peraturan pemerintah. Tetapi dalam penelitian ini variabel independen faktor eksternal yang akan dikaji hanya variabel suku bunga perbankan karena variabel suku bunga merupakan variabel eksternal yang dianggap paling mendominasi, yaitu merupakan "key succes external factors." Dengan demikian variabel eksternal lain seperti harga tanah, pengembang pesaing, daya beli konsumen, dan peraturan pemerintah walaupun mempunyai pengaruh dalam bisnis real estat, selama melakukan penelitian ini diasumsikan belum mengalami perubahan sehingga tidak memberikan pengaruh yang nyata apabila dibandingkan dengan suku bunga yang perubahannya sangat cepat.

Suku bunga yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suku bunga kredit yang dampak bagi pengembang maupun konsumen betul-betul dirasakan. Dengan berpedoman pada hal tersebut, suku bunga kredit yang dipakai dalam penelitian ini adalah suku bunga kredit investasi rata-rata pada bank-bank pencipta uang giral, yang diambil dari data tahun 1992 sampai dengan Juni 1996, sehingga didapatkan 18 kasus untuk kategori rumah sederhana dan 9 kasus untuk kategori rumah menengah. Suku bunga kredit pemilikan rumah diabaikan dengan asumsi bahwa suku bunga kredit pemilikan rumah akan naik seiring dengan naiknya suku bunga kredit investasi. Dengan demikian suku bunga kredit investasi yang dipakai dalam penelitian ini diasumsikan sama dengan suku bunga kredit pemilikan rumah.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

##### **3.1.1 Data Primer**

Data primer yaitu data yang diambil langsung dari sumbernya untuk kemudian diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari :

###### **3.1.1.1 PT. KMI**

Data yang penulis peroleh dari PT. KMI sebagai perusahaan realestat dan pengembang, terdiri dari data sebagai berikut :

1. Volume penjualan produk realestat PT. KMI dari tahun 1992 sampai dengan Juni 1996 (dalam unit dan rupiah).
2. Produk realestat dan variasi tipe rumah yang dikembangkan PT. KMI.
3. Harga jual rumah berdasarkan lokasi dan tipe rumah dari tahun 1992 sampai dengan Juni 1996 (dalam rupiah).
4. Biaya iklan dan promosi yang dikeluarkan PT. KMI dari tahun 1992 sampai dengan Juni 1996.

###### **3.1.1.2 Sekretariat DPD REI Jawa Tengah**

Data yang berasal dari Sekretariat DPD REI Jawa Tengah yang relevan dalam penelitian ini terdiri dari data sebagai berikut :

1. Keanggotaan DPD REI Jawa Tengah dan pertumbuhannya dari tahun 1990 sampai

dengan September 1996.

2. Target pembangunan rumah dalam pelita VI (1994-1999) dan realisasi sampai dengan tahun 1995 oleh anggota REI Jawa Tengah.
3. "Market Share" perusahaan realestat yang mengkonsentrasikan pada dua segmen pasar sampai dengan September 1996.

### **3.1.2 Data Sekunder**

Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan tidak diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini penulis peroleh dari :

#### **3.1.2.1 Kantor Pusat Statistik Semarang**

Data yang berasal dari Kantor Pusat Statistik Semarang berupa data sebagai berikut :

1. Penduduk dan rumah tangga Jawa Tengah menurut kabupaten pada tahun 1995 untuk kabupaten Semarang.
2. PDRB per kapita atas dasar harga berlaku di Propinsi Jawa tengah menurut kabupaten/kotamadya, 1983-1993 (rupiah).
3. Laju pertumbuhan PDRB atas dasar harga konstan 1983 di Propinsi Jawa Tengah menurut kabupaten/kotamadya.

#### **3.1.2.2 Laporan Internship Magister Manajemen Universitas Gajah Mada**

Data dari laporan Internship Magister Manajemen Universitas Gajah Mada

terdiri dari data :

1. Tingkat pertumbuhan penduduk Semarang.
2. Kebutuhan rumah untuk Kotamadya Semarang.
3. Taksiran harga tanah versi pemerintah dan kelurahan di Kecamatan Semarang Timur tahun 1993.
4. Pertumbuhan ekonomi Indonesia.
5. Sejarah perusahaan PT. KMI.
6. Klasifikasi standar biaya menurut PT. KMI.
7. Klasifikasi standar biaya menurut Dirjen Cipta Karya.

#### **3.1.2.3 Jurnal : Perumahan Ideal Kawasan Realestat, yang diterbitkan oleh DPD REI Jawa Tengah, Tahun 1996**

Data yang penulis dapatkan dari jurnal : perumahan ideal kawasan realestat, berupa data target pembangunan perumahan selama Pelita V dan realisasinya.

#### **3.1.2.4 Jurnal : Uang dan Bank, yang diterbitkan oleh Bank Indonesia, Tahun 1996**

Data yang penulis ambil berupa data suku bunga kredit rupiah menurut kelompok bank (persen per tahun), untuk kategori kredit investasi pada bank-bank pencipta uang giral (bank umum).

#### **3.1.2.5 Harian Suara Merdeka, 2 Desember 1996, halaman IX**

Data yang diambil berupa data fasilitas diskonto dari bank Indonesia (dalam persen per tahun).

### **3.2 Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh data primer dan data sekunder, dilaksanakan dengan cara :

#### **1. Wawancara (Interview)**

Adapun wawancara secara langsung dengan :

- Direktur Utama PT. KMI Semarang, sebagai pimpinan utama perusahaan realestat dan pengembang.
- Direktur Pemasaran PT. KMI Semarang, sebagai pimpinan yang berhubungan langsung dengan pemasaran realestat.
- Direktur Keuangan PT. KMI Semarang, sebagai pimpinan yang berhubungan langsung dengan keuangan perusahaan realestat.
- Direktur Produksi PT. KMI Semarang, sebagai pimpinan yang berhubungan langsung dengan produksi realestat perusahaan.
- Sekretariat DPD REI Jawa Tengah sebagai asosiasi perusahaan realestat dan pengembang.

### **3.3 Teknik Analisis**

Teknik untuk menganalisis data masukan adalah dengan metode kuantitatif dan metode kualitatif.

#### **3.3.1 Metode Kuantitatif**

Metode kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda model  $ln$ , yang bertujuan untuk mengetahui elastisitas antara variabel

independen terhadap variabel dependen. Dalam analisis ini, semua variabel independen dimasukkan ke dalam persamaan regresi, kemudian dihitung signifikansi tersebut yang akan menentukan apakah suatu variabel independen dapat dikatakan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dalam penelitian ini, persamaan regresi linear terhadap variabel dependen volume penjualan produk real estat dikategorikan terhadap dua tipe rumah, sebagai berikut :

#### **3.3.1.1 Rumah Sederhana (RS)**

Persamaan regresi untuk kategori produk rumah sederhana sebagai berikut :

$$\text{LnY} = \text{B0} + \text{B1LnX1} + \text{B2LnX2} + \text{B3LnX3} + \text{B4LnX4} + \text{B5LnX5} + \text{U} ;$$

dimana :

Y = Volume penjualan produk real estat rumah sederhana PT. KMI per triwulan (dalam Rupiah).

X1 = Variasi tipe rumah sederhana yang diproduksi per triwulan.

X2 = Harga rata-rata unit produk rumah sederhana yang terjual per triwulan (dalam Rupiah).

X3 = Biaya iklan dan promosi produk real estat per triwulan (dalam Rupiah).

X4 = Jarak lokasi dengan pusat kota (dalam kilometer).

X5 = Suku bunga bank rata-rata per triwulan (dalam %).

B0 = Intercept.

B1, B2, B3, B4, B5 = Koefisien Regresi.

U = Variabel Pengganggu.

### 3.3.1.2 Rumah Menengah (RM)

Sedangkan untuk kategori produk rumah menengah, persamaannya sebagai berikut :

$$\text{LnY} = \text{B0} + \text{B1LnX1} + \text{B2LnX2} + \text{B3LnX3} + \text{B4LnX4} + \text{B5LnX5} + \text{U} ;$$

dimana :

Y = Volume penjualan produk realestat untuk kategori rumah menengah per triwulan (dalam Rupiah).

X1 = Variasi produk rumah menengah yang diproduksi per triwulan.

X2 = Harga rata-rata produk rumah menengah yang terjual per triwulan (dalam Rupiah).

X3 = Biaya iklan dan promosi produk realestat per triwulan (dalam Rupiah).

X4 = Jarak lokasi produk realestat kategori rumah menengah dengan pusat kota (dalam kilometer).

X5 = Suku bunga bank rata-rata per triwulan (dalam %).

B0 = Intercept.

B1, B2, B3, B4, B5 = Koefisien Regresi.

U = Variabel Pengganggu.

Dari persamaan regresi tersebut di atas, maka dilakukan uji statistik dan ekonometrika dengan membandingkan t hitung dengan t tabel dan F hitung dengan F tabel, dengan memakai derajat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Pengujian dimaksudkan untuk mencari keterkaitan antara koefisien maupun tanda plus minus dari variabel-variabel bebas terhadap variabel tak bebas. Tanda plus menunjukkan sifat hubungan, sedang besaran koefisien menunjukkan besar hubungan dari variabel

bebas terhadap variabel tak bebas.

Analisis regresi linear berganda dimaksudkan untuk memberikan kajian yang bersifat obyektif terhadap dua kategori produk realestat. Untuk membedakan kajian dua kategori produk tersebut digunakan "chow test" (Damodar Gujarati, 1995, hal. 262-265) yang membandingkan dua regresi dengan menguji keseimbangan struktur dari model regresi. Hal ini dimaksudkan bahwa suatu perubahan struktural mungkin berarti bahwa dua intercept adalah berbeda atau dua slope adalah berbeda, atau baik intercept maupun slope adalah berbeda atau beberapa kombinasi lain yang tersedia dari parameter. Dan apabila tidak ada perubahan struktural (keseimbangan struktural) semua kasus ( $n_1$  dan  $n_2$ ) penelitian dapat dikombinasikan dan hanya memprediksikan satu fungsi saja.

Untuk membuktikan bahwa terdapat suatu perubahan struktural dalam hubungan antara variasi tipe produk, harga rata-rata produk, biaya iklan dan promosi, jarak lokasi, dan suku bunga antara dua kategori produk, pada umumnya digunakan "chow test" dengan proses sebagai berikut :

Step I : Kombinasikan semua kasus penelitian ( $n_1$  dan  $n_2$ ) untuk memprediksikan kombinasi persamaan regresi dan mendapatkan residual sum of square (RSS) dengan mengatakan sebagai  $S_1$ , dengan  $df = (n_1 + n_2 - k)$ , dimana  $k$  adalah sejumlah parameter yang diramalkan, yaitu 2 dalam kasus sekarang.

Step II : Meramalkan "Reconstruction Period" dan "Postreconstruction Period" secara terpisah dan mendapatkan RSS masing-masing dengan mengatakan  $S_2$  dan  $S_3$ , dengan  $df = (n_1 - k)$  dan  $(n_2 - k)$  secara berurutan.



Menjumlah tersebut dengan mengatakan sebagai  $S4 = S2 + S3$ ,  
dengan  $df = (n1 + n2 - 2k)$ .

Step III : Mendapatkan  $S5 = S1 - S4$

Step IV : Memberikan asumsi dari "chow test" yang dapat diperlihatkan bahwa

$$F = (S5/k) / <S4/(n1 + n2 - 2k)>, \text{ mengikuti distribusi } F \text{ dengan } df = (k, n1 + n2 - 2k).$$

Dengan perhitungan yang demikian maka asumsi yang dapat diberikan sebagai berikut :

$H_0 : B_{1,2,3,4,5} = 0$ , artinya bahwa dua kategori produk realestat adalah sama dalam hal variasi tipe produk, harga rata-rata produk, biaya iklan dan promosi, jarak lokasi, serta suku bunga.

$H_a : B_{1,2,3,4,5} \neq 0$ , artinya bahwa dua kategori produk realestat adalah berbeda dalam hal variasi tipe produk, harga rata-rata produk, biaya iklan dan promosi, jarak lokasi, serta suku bunga.

Atas dasar asumsi tersebut maka pernyataan yang dapat diberikan adalah :

- Apabila nilai F hitung melebihi nilai kritis F (F tabel) pada tingkat terpilih dari alpa (0,05) maka terima  $H_a$  yaitu bahwa dua kategori produk realestat adalah berbeda dan menolak  $H_0$  bahwa regresi untuk dua kategori produk adalah sama (terdapat keseimbangan struktural).
- Sedangkan apabila nilai F hitung lebih rendah dari nilai kritis F (F tabel) pada tingkat terpilih alpa (0,05) maka terima  $H_0$  yaitu keseimbangan struktural antara dua kategori produk adalah sama, dan menolak  $H_a$  yaitu tidak terdapat keseimbangan struktural, sehingga antara dua kategori produk adalah berbeda.

Dengan menerima  $H_0$  maka hanya digunakan satu fungsi dari persamaan regresi.

Setelah uji statistik dan ekonometrika dilakukan, maka akan dapat diketahui variabel-variabel yang berpengaruh terhadap volume penjualan sehingga dengan menggunakan analisis SWOT akan dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman, sehingga pada akhirnya akan dapat dirumuskan strategi pemasaran PT. KMI secara tepat.

### **3.3.2 Metode Kualitatif**

Metode kualitatif dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui posisi bisnis PT. KMI dalam "attractiveness strength matrix," sehingga diketahui "forecash" posisi masa yang akan datang dari PT. KMI. "Attractiveness business strength matrix" dilakukan melalui delapan tahapan sebagai berikut :

#### **3.3.2.1 Analisis Situasi Sekarang**

Analisis situasi sekarang dari PT. KMI dilakukan melalui empat tahapan sebagai berikut :

Step 1 : Mendefinisikan kritikal faktor-faktor eksternal dan internal, yang diperoleh atas dasar pendapat dan tanggapan pihak pengembang berkaitan dengan bisnis realestat di Semarang, kemudian diberikan bobot sesuai dengan besarnya kepentingan masing-masing variabel bagi perusahaan. Untuk variabel-variabel internal diberikan bobot sesuai dengan besarnya kepentingan variabel-variabel yang bersangkutan dari segi kekuatan perusahaan. Sedangkan untuk variabel-variabel eksternal diberikan bobot

sesuai dengan besarnya kepentingan variabel-variabel yang bersangkutan dari segi daya tarik pasar bisnis realestat di Semarang. Total bobot masing-masing variabel internal dan eksternal harus sama dengan 1.00.

Step 2 : Melakukan penilaian terhadap faktor-faktor eksternal atas dasar skala penilaian kekuatan eksternal dari sangat menarik hingga sangat tidak menarik dengan skor 5 4 3 2 1. Penilaian dimaksudkan untuk mengetahui tingkat keatraktifan masing-masing variabel terhadap pasar realestat di Semarang.

Step 3 : Melakukan penilaian terhadap faktor-faktor internal dengan berpedoman pada skala penilaian kekuatan internal dari sangat bersaing hingga sangat tidak bersaing, dengan skor 5 4 3 2 1. Penilaian dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kekuatan masing-masing variabel terhadap kekuatan perusahaan apabila dibandingkan dengan pesaing terdekat.

Step 4 : Menentukan posisi bisnis PT. KMI dengan cara mencari nilai tertimbang faktor-faktor eksternal dan nilai tertimbang faktor-faktor internal dengan cara mengalikan bobot dengan nilai untuk masing-masing variabel-variabel internal dan eksternal sehingga didapatkan total nilai tertimbang faktor-faktor eksternal dan internal. Total nilai tertimbang dicari koordinatnya dalam "multifactor portfolio matrix" sehingga didapatkan posisi bisnis PT. KMI untuk masa sekarang.

#### **3.3.2.2 Analisis Situasi yang Akan Datang**

Selanjutnya untuk melakukan analisis situasi yang akan datang dari PT. KMI dilakukan dengan melalui empat tahapan, sebagai berikut :

- Step 5 : Melakukan "forecasting" dari trend untuk setiap faktor eksternal
- "Forecasting" dari trend diperoleh dari hasil pendapat dan tanggapan pihak pengembang mengenai daya tarik pasar bisnis realestat dalam bentuk bobot, yang besarnya ditentukan dari segi kepentingan masing-masing variabel faktor eksternal dengan daya tarik pasar. Kemudian dilakukan "forecasting" penilaian atas dasar skala penilaian kekuatan eksternal dari sangat menarik hingga sangat tidak menarik.
- Step 6 : Membangun posisi yang diharapkan untuk setiap faktor internal, dalam bentuk bobot dengan berpedoman pada posisi faktor internal saat sekarang. Selanjutnya dilakukan penilaian yang diharapkan terhadap setiap faktor internal atas dasar skala penilaian kekuatan internal dari sangat bersaing hingga sangat tidak bersaing dengan skor 5 4 3 2 1.
- Step 7 : Menetapkan posisi dari setiap bisnis di dalam "attractiveness strength matrix" dari hasil "forecasting" penilaian faktor eksternal dan nilai faktor internal yang diharapkan untuk mendapatkan total nilai tertimbang dari masing-masing faktor eksternal dan faktor internal sehingga dalam "multifactor portfolio matrix" dapat ditentukan koordinat yang sesuai untuk mendapatkan posisi bisnis PT. KMI pada masa yang akan datang.
- Step 8 : Memformulasikan strategi untuk PT. KMI dengan berpedoman pada posisi bisnis pada masa yang akan datang serta mempertimbangkan kajian kuantitatif faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi volume penjualan PT. KMI sehingga dapat dirumuskan strategi pemasaran yang tepat bagi PT. KMI.

## **IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN**

### **4.1 Sejarah Perusahaan**

PT. KMI didirikan di Semarang pada tanggal 26 Juni 1978 dengan akte notaris Hadi Wibisono, S.H., Nomer 52, dan disahkan oleh Mentri Kehakiman pada tanggal 7 Oktober 1978 dengan Nomer Y.A.5/274/13. Pemilik perusahaan ini terdiri dari :

1. Soegarno Hadijoedopramono
2. Elia Pandu
3. Soewiknyo Sosrowinoto
4. Robertus Sunartoyo

Usaha dari PT. KMI pada waktu itu adalah :

- Jasa atau biro teknik perencanaan, pelaksanaan pemborongan bangunan-bangunan, gedung, jalan, jembatan, sarana perhubungan, dan pekerjaan lainnya dalam bidang pembangunan.
- Perdagangan umum termasuk ekspor impor dan perdagangan interinsulair, leveransir, grosir, distributor, dan keagenan atau perwakilan untuk segala macam barang.
- Mengusahakan berbagai industri, pengangkutan, pertanian, perkebunan, dan peternakan.

Modal dasar dari perseroan ini sebesar Rp 10.000.000,00, yang disetor penuh oleh pendiri sebesar Rp 2.000.000,00, atau sebanyak 200 lembar saham. Pada tanggal 22 September 1981 seluruh saham pemilik PT. KMI sebanyak 200 lembar

dijual kepada Bapak Yutata Rahardja dengan harga pari. Dan sejak itu Bapak Yutata Rahardja diangkat sebagai Direktur yang baru, dan keempat pemilik saham yang lama mengundurkan diri dari jabatan yang dipegangnya.

Untuk menambah modal kerja dan perluasan usaha PT. KMI, maka pada tanggal 7 Oktober 1981 berdasarkan akte notaris Hadi Wibisono, S.H. Nomer 12, PT. KMI menambah satu bidang usaha lagi yaitu bisnis realestat dan pengembang dan menetapkan modal perseroan sebesar Rp 500.000.000,00. Dari jumlah modal tersebut sebesar Rp 100.000.000,00 telah disetor penuh oleh pemegang saham yang terdiri dari :

- |                         |             |
|-------------------------|-------------|
| 1. Sardjono Danudibroto | sebesar 20% |
| 2. Jasin Pramono        | sebesar 20% |
| 3. Yutata Rahardja      | sebesar 20% |
| 4. Soenarto             | sebesar 40% |

Susunan direksi dan komisaris perseroan ini juga mengalami perubahan sebagai berikut :

Dirut : Siswoyo Dulhadi

Direktur : Yutata Rahardja

Komisaris : Sardjono Danudibroto dan Jasin Pramono

Pada tanggal 11 Oktober 1982 bapak Soenarto yang memiliki 40% atau 80 lembar saham dari modal yang disetor telah menjual seluruh sahamnya kepada bapak Yutata rahardja. Kemudian pada tanggal 2 November 1989, saham yang dimiliki oleh Bapak Jasin Pramono sebanyak 40 lembar atau senilai Rp 20.000.000,00 telah dijual kepada Ir. Ninditarini sebagai pesero baru.

Bapak Yutata Rahardja menjadi pemegang saham mayoritas di PT. KMI yaitu dengan memiliki sebanyak 160 lembar saham yang telah disetor penuh, setelah membeli seluruh saham yang dimiliki Bapak Sardjono Danudibroto pada tanggal 9 Februari 1990. Dengan demikian sejak 27 Juni 1990 susunan pengurus perseroan ini berubah sebagai berikut :

Dirut : Siswono Dulhadi

Direktur : Yutata Rahardja

Komisaris : Ir. Ninditarini

Dalam rangka menambah permodalan di PT. KMI maka pada tanggal 29 Juni 1991, modal yang disetor bertambah sebesar 200 lembar saham senilai Rp 100.000.000,00. Sehingga total saham yang sudah disetor sebanyak 400 lembar senilai Rp 200.000.000,00. Dalam hal ini Bapak Yutata memiliki 360 lembar saham senilai Rp 180.000.000,00 dan Ir. Ninditarini memiliki 40 lembar saham senilai Rp 20.000.000 (Data sekunder MM UGM, 1994).

#### **4.2 Perkembangan Jumlah Perusahaan Realestat di Jawa Tengah**

Pada saat ini terdapat 263 perusahaan realestat yang tergabung sebagai anggota Persatuan Perusahaan Realestat Jawa Tengah (DPD REI Jawa Tengah) maupun anggota DPD REI DKI Jakarta dengan operasi di wilayah Jawa Tengah. Jumlah tersebut tidak termasuk perusahaan perumahan milik Pemerintah (Perum Perumnas).

Jumlah perusahaan realestat Jawa Tengah dalam kurun waktu enam tahun terakhir ini semakin meningkat dari 88 anggota pada tahun 1990 menjadi 263

anggota pada tahun 1996, seperti terlihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 : Pertumbuhan Anggota REI Jawa Tengah dari Tahun 1990 sampai dengan Tahun 1996

No.	Tahun	Jumlah Anggota REI Jawa Tengah
1.	1990	88 Anggota
2.	1991	97 Anggota
3.	1992	108 Anggota
4.	1993	127 Anggota
5.	1994	161 Anggota
6.	1995	206 Anggota
7.	1996	263 Anggota

Sumber : Data Primer REI yang diolah, 1996

Dengan melihat tabel di atas, terdapat peningkatan yang cukup berarti dalam persaingan industri realestat di Jawa Tengah. Semarang sebagai ibukota Propinsi memiliki tingkat persaingan yang paling tinggi apabila dibandingkan dengan wilayah-wilayah lain di Jawa tengah karena memiliki pesaing dari luar daerah, yaitu anggota DPD REI DKI Jakarta dan DPD REI Jawa Barat, sehingga anggota DPD REI yang beroperasi di wilayah Semarang mencapai 211 anggota sampai dengan tahun 1996 (Data Primer REI yang diolah, 1996). Dengan jumlah yang demikian persaingan dalam industri realestat di Semarang akan semakin ketat dan akan merupakan ancaman yang serius bagi perusahaan yang sudah ada, karena "barrier to entry" pada industri realestat rendah dengan adanya kebijaksanaan Pemerintah yang terbuka yaitu memberikan peluang kepada anggota REI untuk mengejar ketertinggalan pembangunan perumahan pada Pelita V yang tidak dapat mencapai target sebesar



350.000 unit, yaitu hanya mencapai 280.000 unit dengan perincian Perum Perumnas membangun sebanyak 70.000 unit dan sektor swasta berhasil membangun 210.000 unit, sehingga selama Pelita V terdapat kekurangan sekitar 70.000 unit (Data Sekunder Jurnal REI yang diolah, 1996).

Tingkat pertumbuhan penduduk Semarang rata-rata 2% per tahun. Jika pada tahun 1995 berjumlah 1.232.931 jiwa, pada tahun 2000 diperkirakan menjadi 1.500.000 jiwa, karena pertumbuhan alami dan migrasi. Pertambahan penduduk yang pesat akan mempengaruhi bidang industri dan perdagangan di wilayah kota Semarang. Ditunjang dengan pengembangan Pelabuhan Tanjung Mas yang menjadi daya tarik bagi pencari kesempatan kerja yang berasal dari wilayah sekitarnya, peningkatan kegiatan industri, dan perdagangan di wilayah kota Semarang semakin dipercepat lagi sehingga berdampak pada lingkungan kota yang cenderung semakin padat, terutama pusat kota, dan penurunan kualitas daerah hunian. Dengan mengacu pada kecenderungan di atas, dengan memperkirakan jumlah rata-rata anggota keluarga 4 sampai dengan 5 orang, maka jumlah keluarga pada tahun 2000 diperkirakan 300.000 jiwa, yang berarti jumlah satuan rumah tinggal baru yang perlu disediakan setiap tahunnya mencapai kurang lebih 5.000 unit. Namun REI Jawa Tengah memprediksikan rumah untuk Kotamadya Semarang sebesar 3.000 unit per tahun dengan alasan sistem keluarga di Semarang masih menganut sistem "extended family" sehingga tidak hanya bapak, ibu, dan anak-anak tetapi juga saudara-saudaranya. Dengan demikian jumlah anggota keluarga yang diperhitungkan lebih dari 5 orang (Data Sekunder MM UGM yang diolah, 1996).

Realisasi pembangunan rumah dalam Pelita VI (1994-1999) di Kotamadya

Semarang telah melebihi target yang ditetapkan, seperti terlihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 : Target Pembangunan Rumah dalam Pelita VI (1994-1999) dan realisasi sampai dengan Tahun 1995 oleh Anggota REI Jawa Tengah (dalam unit)

No.	Wilayah	Target		Realisasi 1994/1995	
		RS	RSS	RS	RSS
1.	Semarang	3.350	24.803	7.273	1.801
2.	Surakarta	2.863	3.965	7.063	418
3.	Kudus	117	597	1.675	220
4.	Kedu	48	565	415	326
5.	Banyumas	336	874	731	1.330
6.	Pekalongan	286	2.623	461	341
	Target	7.000	33.400	-	-
	Realisasi	-	-	17.618	4.436
	Prosentase	-	-	215,68	13,281

Sumber : Data Primer REI yang diolah, 1996

Dari Tabel 4.2 terlihat bahwa untuk Kotamadya Semarang REI Jawa Tengah telah berhasil melampaui target pembangunan RS. Dengan demikian di Jawa Tengah khususnya di Semarang terdapat kelebihan pasokan RS. Namun demikian kelebihan pasokan RS tidak akan berdampak buruk terhadap perusahaan karena jumlah rumah yang dibutuhkan di perkotaan mencapai 720.000 unit per tahun atau 820.000 unit per tahun apabila ditambah beban kekurangan Pelita V (Data Sekunder Jurnal REI, 1996). Khusus untuk Kotamadya Semarang jumlah rumah yang dibutuhkan mencapai 3.000 unit per tahun dengan catatan satu keluarga terdiri dari lebih 5 anggota keluarga (Data Sekunder MM UGM, 1996).

Dengan kelebihan pasokan yang demikian hanya akan berpengaruh terhadap

tingkat persaingan pasar perumahan di Semarang karena semakin beragamnya kawasan realestat yang dikembangkan. Dengan demikian konsumen lebih banyak mempunyai kesempatan memilih baik dari segi lingkungan hunian, fasilitas umum, infrastruktur maupun harga. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pasaran perumahan terutama RS dan RSS masih mempunyai peluang yang bagus sampai beberapa tahun mendatang karena adanya program pemerintah yang bertujuan meluaskan penggunaan rumah bagi masyarakat terutama masyarakat berpenghasilan rendah baik di pedesaan maupun perkotaan.

#### **4.3 Posisi PT. KMI dalam Persaingan Bisnis Realestat Semarang**

PT. KMI dari mulai beroperasinya di bidang realestat dan pengembang pada tahun 1981 pada mulanya mengkonsentrasikan pada produk-produk realestat untuk segmen menengah ke bawah. Pada tahun 1992 PT. KMI melakukan diversifikasi produk untuk segmen menengah ke atas yaitu menghasilkan produk realestat yang termasuk dalam kategori rumah menengah (rumah sedang). Dengan demikian PT. KMI pada saat ini mengkonsentrasikan produk realestat untuk segmen menengah ke bawah sekaligus menengah ke atas.

Konsentrasi sekaligus pada dua segmen pasar juga banyak dilakukan oleh pengembang lain, sehingga tingkat persaingan diantara pengembang yang mengkonsentrasikan pada dua segmen pasar menjadi semakin ketat (lihat Tabel 2.3). Pada Tabel 2.3 tidak ada perusahaan yang benar-benar mendominasi pasar sehingga kekuatan masing-masing pengembang adalah berimbang. Dengan Kekuatan yang

berimbang, dan didukung tingkat persaingan yang semakin ketat karena semakin beragam pilihan produk real estat, berdampak pada volume penjualan produk real estat PT. KMI yang cenderung menurun (Tabel 1.1).

Kecenderungan penurunan akan membahayakan perusahaan karena dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Untuk mengantisipasi penurunan, PT. KMI pada saat ini menerapkan strategi untuk mempertahankan kinerja perusahaan, yang deskripsinya masing-masing sebagai berikut :

#### **4.3.1 Produk**

Strategi produk yang diterapkan PT. KMI adalah mengkonsentrasikan pada produk-produk yang volume penjualannya tinggi, yaitu produk-produk real estat yang termasuk dalam kategori rumah sederhana (RS) yaitu produk rumah dengan tipe 21, 36, 45, 50, 54, 60, 70, 76, 80, dan 90. Sedangkan untuk produk-produk rumah menengah pemasarannya dilakukan dengan sistem pesanan terlebih dahulu untuk menghindari produk jadi yang tidak laku. Dengan kinerja yang demikian, perusahaan dapat menghindari terhambatnya "cash flow."

Disamping itu untuk produk rumah menengah ke atas, konsumen dapat menentukan sendiri letak ruangan yang diinginkan atas dasar pesanan untuk jangka waktu kurang lebih 6 bulan. Dengan demikian produk rumah yang dipilih dapat sesuai dengan keinginan dan minat konsumen, sehingga konsumen merasa puas.

#### 4.3.2 Harga

Dalam hal klasifikasi harga, PT. KMI mempunyai perbedaan dalam membangun tipe menengah ke atas dengan rumah tipe sederhana, dengan standar biaya sebagai berikut :

Tabel 4.3 : Klasifikasi Standar Biaya menurut PT. KMI

Klasifikasi	Biaya Konstruksi (m <sup>2</sup> )
Rumah Sederhana (RS)	Rp 300.000,00
Rumah Menengah (RM)	Rp 375.000,00

Sumber : Data Sekunder MM UGM, 1994

Sedangkan klasifikasi standar biaya yang ditetapkan oleh Dirjen Cipta Karya sebagai berikut :

Tabel 4.4 : Klasifikasi Standar Biaya menurut Dirjen Cipta Karya

Klasifikasi	Biaya Konstruksi (m <sup>2</sup> )
RS untuk KORPRI	Rp 266.000,00
Rumah Sederhana	Rp 199.500,00
Rumah Sangat Sederhana	Rp 133.000,00

Sumber : Data Sekunder MM UGM, 1996

Dengan melihat standar harga per meter persegi menurut PT. KMI yang mencapai Rp 300.000,00 per meter persegi, relatif lebih mahal dibandingkan dengan standar yang ditetapkan Dirjen Cipta Karya. Namun harga tersebut diimbangi dengan tambahan fasilitas yang menarik seperti interior ruangan atau peralatan rumah, sehingga terdapat kesan bahwa rumah tersebut sudah siap huni dan dapat mengurangi beban konsumen. Dengan demikian apabila perbandingannya juga memperhitungkan

kualitas bangunan beserta fasilitas yang diberikan, harga rumah PT. KMI relatif lebih murah dibandingkan dengan pesaingnya.

#### **4.3.3 Promosi**

Promosi yang dilakukan PT. KMI untuk memasarkan produk real estat terutama untuk produk rumah sederhana (RS) tidak mendapatkan kesulitan yang berarti karena telah terbentuk "image konsumen" bahwa produk PT. KMI berkualitas bagus, sehingga promosi yang dilakukan dari mulut ke mulut pada waktu yang lampau mampu meningkatkan volume penjualan. Namun untuk masa sekarang promosi dari mulut ke mulut sudah tidak efektif lagi karena selain munculnya produk pesaing yang berkualitas tidak kalah bagus, kegiatan promosi yang dilakukan juga telah menempuh cara-cara modern seperti pemasangan iklan di media cetak.

Untuk itu PT. KMI berusaha untuk meningkatkan volume penjualan melalui promosi baik berupa iklan di media cetak, maupun dengan mengikuti pameran-pameran yang diselenggarakan oleh DPD REI Jawa Tengah kurang lebih 6 kali dalam satu tahun. Disamping itu, terobosan baru yang dilakukan di bidang promosi adalah dengan melakukan presentasi pada perusahaan-perusahaan yang diajak kerjasama dengan PT. KMI dalam hal pemberian "discount" bagi karyawan-karyawan perusahaan yang bersangkutan dalam hal pembelian rumah.

#### **4.3.4 Lokasi**

PT. KMI pada saat ini telah mengembangkan tiga kawasan real estat yang

berada di lokasi yang berlainan. Dua lokasi realestat yaitu Perumahan AMI dan TMI Estat berlokasi di Semarang Timur, yang direncanakan berada dalam satu lokasi yang sama. Hanya pada saat ini karena kawasan pengembangan belum selesai seluruhnya, dua kawasan realestat tersebut seolah-olah berada pada dua tempat yang berlainan. Satu lokasi lagi berada di daerah atas yang baru dimulai operasinya pada Juni 1995 lalu. Masing-masing lokasi berada pada lokasi yang dihubungkan oleh jalur lalu lintas utama yang strategis. Untuk kawasan realestat baru, yaitu Taman BI, jalur strategis yang ada baru dimulai pembangunannya sehingga pada waktu yang lalu masih menempuh jalur utama daerah atas yang relatif jauh dari pusat perkotaan. Tetapi untuk saat sekarang jalur strategis yang baru berada dalam tahap penyelesaian sehingga dalam waktu tidak terlalu lama, pusat perkotaan akan relatif lebih dekat.

Dengan keadaan yang demikian, lokasi kawasan realestat yang dikembangkan PT. KMI dapat dikatakan berada pada jalur lalu lintas utama yang strategis. Kondisi ini akan cukup mendukung PT. KMI dalam melakukan pengembangan kawasan realestat pada tahap selanjutnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa PT. KMI dari segi lokasi memiliki investasi yang sangat berharga bagi pengembangan kawasan realestat tahap selanjutnya. Sehingga dengan lokasi yang dimilikinya, PT. KMI masih mempunyai peluang yang cukup bagus dalam mengembangkan kawasan perumahan yang ditujukan sekaligus untuk segmen menengah ke bawah maupun segmen menengah ke atas.

## **V. ANALISIS DAN DIAGNOSIS FAKTOR-FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL YANG MEMPENGARUHI VOLUME PENJUALAN**

### **5.1 Kajian Kuantitatif Terhadap Faktor-faktor Internal dan Eksternal**

Analisis dan diagnosis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi volume penjualan dimaksudkan untuk mengetahui variabel-variabel faktor-faktor internal dan eksternal yang diprediksikan mempengaruhi penurunan volume penjualan dalam bentuk kajian kuantitatif sehingga sifatnya adalah obyektif.

Kajian secara kuantitatif terhadap faktor-faktor internal dan eksternal hanya akan dilakukan terhadap variabel faktor eksternal yang paling mendominasi yaitu suku bunga didasarkan pada alasan bahwa suku bunga diprediksikan memberikan pengaruh secara langsung terhadap volume penjualan sesuai dengan fluktuasi suku bunga yang sedang berlaku. Di samping itu, data yang paling mudah untuk diukur adalah suku bunga karena sudah terdapat data sekunder mengenai suku bunga.

Selanjutnya kajian secara kuantitatif akan dilakukan terhadap variabel-variabel faktor internal dari dimensi pemasaran real estat yaitu produk, harga, promosi, dan lokasi atas dasar alasan bahwa variabel-variabel tersebut secara teori diprediksikan sebagai variabel-variabel yang mempengaruhi volume penjualan, sehingga dalam penelitian ini akan diadakan uji statistik dan ekonometrika melalui analisis regresi linear berganda untuk membuktikan keterpengaruhannya variabel-variabel di atas secara signifikan terhadap volume penjualan.

Pengujian yang akan dilakukan dikategorikan terhadap dua tipe rumah yaitu rumah sederhana dan rumah menengah, atau gabungan dari keduanya dengan melihat



"chow test" yang akan menentukan apakah kajian perlu dibedakan menjadi dua kategori atau cukup dengan kajian yang menggabungkan kedua kategori tersebut, yang akan diuraikan di bawah ini :

### 5.1.1 Kajian terhadap Produk Rumah Sederhana dan Produk Rumah Menengah

Kajian terhadap produk rumah sederhana dan rumah menengah dilakukan melalui analisis regresi linear berganda dengan model ln. Penggunaan model tersebut didasarkan pada alasan bahwa pengujian dengan model ini akan mampu mengukur elastisitas dengan koefisien kemiringan variabel independent terhadap variabel dependent yaitu mampu mengukur persentase perubahan dalam dependent variabel (Y) untuk persentase perubahan kecil (tertentu) dalam variabel independent (X1, X2, X3, X4, X5). Atas dasar alasan tersebut digunakan bentuk fungsional model regresi ln dengan persamaan sebagai berikut :

#### 5.1.1.1 Kategori Produk Rumah Sederhana

$$\begin{aligned} \text{LnY} &= -3,1737 + 0,9867\text{LnX1} - 0,6323\text{LnX2} + 0,3237\text{LnX3} + 1,7771\text{LnX4} - 0,8324\text{LnX5} \\ \text{SE} &= \quad (0,4990) \quad (0,2464) \quad (0,2173) \quad (1,0760) \quad (2,5958) \\ t \text{ hitung} &= \quad (1,977) \quad (-2,566) \quad (1,489) \quad (1,652) \quad (-0,321) \\ R^2 &= 0,4231 \\ R^2 &= 0,5927 \\ F \text{ hitung} &= 3,493 \\ \text{Durbin Watson} &= 1,7535 \\ df &= 12 \end{aligned}$$

#### 5.1.1.2 Kategori Produk Rumah Menengah

$$\begin{aligned} \text{LnY} &= -11,3582 + 1,1126\text{LnX1} - 0,4376\text{LnX2} + 0,7726\text{LnX3} + 1,6855\text{LnX4} - 4,4387\text{LnX5} \\ \text{SE} &= \quad (0,1336) \quad (0,4920) \quad (0,3193) \quad (0,5278) \quad (1,2812) \\ t \text{ hitung} &= \quad (8,329) \quad (-0,889) \quad (2,420) \quad (3,194) \quad (-3,465) \\ R^2 &= 0,9720 \\ R^2 &= 0,9895 \\ F \text{ hitung} &= 56,613 \\ \text{Durbin Watson} &= 2,4819 \\ df &= 3 \end{aligned}$$

Kedua persamaan di atas selanjutnya akan diuji dengan menggunakan "chow test" untuk menentukan apakah diantara kedua persamaan tersebut terdapat perbedaan yang nyata dalam hal keseimbangan struktural dengan tahapan sebagai berikut :

Step I : Mengkombinasikan semua kasus penelitian ( $n_1$  dan  $n_2$ ) untuk memprediksikan kombinasi persamaan regresi dan mendapatkan "Residual Sum of Square" (RSS) sebagai  $S_1$ , dengan  $df = n_1 + n_2 - k$ , dimana  $k$  adalah sejumlah parameter yang diramalkan yaitu 6 dalam kasus sekarang. Dengan demikian akan didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{LnY} &= -5,8952 + 0,6093\text{LnX}_1 - 0,4016\text{LnX}_2 + 0,4270\text{LnX}_3 + 1,7495\text{LnX}_4 - 2,5089\text{LnX}_5 \\ \text{SE} &= \quad (0,4196) \quad (0,1759) \quad (0,1899) \quad (1,0608) \quad (2,3948) \\ t \text{ hitung} &= \quad (1,452) \quad (-2,284) \quad (2,248) \quad (1,649) \quad (-1,048) \\ R^2 &= 0,4720 \\ R^2 &= 0,6273 \\ F \text{ hitung} &= 4,039 \\ \text{Durbin Watson} &= 1,7063 \\ S_1 &= 3,0284 \\ df &= 12 \\ df &= 5 \end{aligned}$$

Step II : Meramalkan "Reconstruction Category" dan "Postreconstruction Category"

secara terpisah dan mendapatkan RSS masing-masing sebagai  $S_2$  dan  $S_3$

dengan  $df = (n_1 - k)$  dan  $(n_2 - k)$  secara berurutan. Menambah dua RSS

tersebut sebagai  $S_4 = S_2 + S_3$ , dengan  $df = n_1 + n_2 - 2k$  sebagai berikut :

#### 1. "Reconstruction Category"

$$\begin{aligned} \text{LnY} &= -3,1737 + 0,9867\text{LnX}_1 - 0,6323\text{LnX}_2 + 0,3237\text{LnX}_3 + 1,7771\text{LnX}_4 - 0,8324\text{LnX}_5 \\ \text{SE} &= \quad (0,4990) \quad (0,2464) \quad (0,2173) \quad (1,0760) \quad (2,5958) \\ t \text{ hitung} &= \quad (1,977) \quad (-2,566) \quad (1,489) \quad (1,652) \quad (-0,321) \\ R^2 &= 0,4231 \\ R^2 &= 0,5927 \\ F \text{ hitung} &= 3,493 \\ \text{Durbin Watson} &= 1,7535 \\ S_2 &= 4,4156 \\ df &= 12 \end{aligned}$$

## 2. "Postreconstruction Category"

$$\begin{aligned}\text{LnY} &= -11,3582 + 1,1126\text{LnX1} - 0,4376\text{LnX2} + 0,7726\text{LnX3} + 1,6855\text{LnX4} - 4,4387\text{LnX5} \\ \text{SE} &= \quad \quad (0,1336) \quad \quad (0,4920) \quad \quad (0,3193) \quad \quad (0,5278) \quad \quad (1,2812) \\ \text{t hitung} &= \quad \quad (8,329) \quad \quad (-0,889) \quad \quad (2,420) \quad \quad (3,194) \quad \quad (-3,465) \\ R^2 &= 0,9720 \\ R^2 &= 0,9895 \\ F \text{ hitung} &= 56,613 \\ \text{Durbin Watson} &= 2,4819 \\ S3 &= 0,0262 \\ df &= 3\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}3. \text{ Mendapatkan } S4 &= (S2 + S3) \\ &= (4,4156 + 0,0262) \\ &= 4,4418\end{aligned}$$

Step III : Mendapatkan  $S5 = S1 - S4$ , sebagai berikut :

$$\begin{aligned}S5 &= S1 - S4 \\ &= 3,0284 - 4,4418 \\ &= -1,4134\end{aligned}$$

Step IV : Mendapatkan F hitung, dengan rumus :  $F = (S5/k)/(S4)/(n1+n2-2k)$ ,

sehingga dengan mengikuti distribusi F dengan  $df = (k, n1+n2-2k)$ , maka pernyataan yang didapat sebagai berikut :

- Jika F hitung melebihi nilai kritis pada tingkat alfa 0,05 persen maka tolak hipotesis nol ( $H_0$ ) bahwa regresi untuk dua kategori produk sama atau dapat dikatakan menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ) bahwa dua kategori produk berbeda atau tidak terdapat keseimbangan struktural.
- Kemungkinan lain, jika nilai p dari F hitung rendah maka terima  $H_0$  yang menolak tidak terdapat hipotesis mengenai keseimbangan struktural atau menerima keseimbangan struktural dari dua kategori produk (dua kategori produk sama) dan menolak  $H_a$  bahwa dua kategori produk berbeda atau tidak terdapat keseimbangan struktural.

Dengan pernyataan demikian maka untuk mendapatkan F hitung beserta penafsirannya sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 F &= (S5/k)/(S4/n1 + n2 - 2k) \\
 &= (-1,4134/6)/(4,4418/18 + 9 - 12) \\
 &= (-1,4134/6)/(4,4418/15) \\
 &= -0,2355666667/0,29612 \\
 &= -0,7955108291
 \end{aligned}$$

$F = -0,795 < 2,79$  sehingga terima  $H_0$  yang menyatakan bahwa dua kategori produk adalah sama atau terdapat keseimbangan struktural dari kedua kategori produk tersebut dan menolak  $H_a$  yang menyatakan bahwa kedua kategori produk adalah berbeda.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kedua kategori produk pada dasarnya mempunyai slope, intercept, maupun parameter yang sama. Dengan demikian, penelitian ini tidak dapat membedakan dua kategori produk sebagai suatu persamaan regresi yang terpisah, tetapi menggabungkan kedua persamaan regresi tersebut sebagai suatu kombinasi persamaan regresi dengan bentuk fungsional model ln dengan persamaan umum sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{LnY} &= -5,8952 + 0,6093\text{LnX1} - 0,4016\text{LnX2} + 0,4270\text{LnX3} + 1,7495\text{LnX4} - 2,5089\text{LnX5} \\
 \text{SE} &= \quad \quad (0,4196) \quad (0,1759) \quad (0,1899) \quad (1,0608) \quad (2,3948) \\
 t \text{ hitung} &= \quad \quad (1,452) \quad (-2,284) \quad (2,248) \quad (1,649) \quad (-1,048) \\
 R^2 &= 0,4720 \\
 R^2 &= 0,6273 \\
 F \text{ hitung} &= 4,039 \\
 \text{Durbin Watson} &= 1,7063 \\
 S1 &= 3,0284 \\
 df1 &= 12 \\
 df2 &= 5
 \end{aligned}$$

### 5.1.2 Analisis Koefisien Regresi

#### 1. Hipotesis

Dengan bentuk umum persamaan regresi sebagai berikut :

$$\text{LnY} = \text{BO} + \text{B1LnX1} + \text{B2LnX2} + \text{B3LnX3} + \text{B4LnX4} + \text{B5LnX5} + \text{U} ;$$

maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

$$\text{Ho} : \text{B1, 2, 3, 4, 5} = 0$$

$$\text{Ha} : \text{B1, 2, 3, 4, 5} \neq 0$$

#### 2. Nilai Kritis

Dengan tingkat signifikansi 5 persen dan uji dua sisi dengan  $df=12$ , maka besarnya nilai t tabel adalah :  $t_{0,025;12} = +/- 2,179$

#### 3. Nilai Hitung

Nilai t hitung untuk masing-masing koefisien regresi sebagai berikut :

$$t_1 = 1,452$$

$$t_2 = -2,284$$

$$t_3 = 2,248$$

$$t_4 = 1,649$$

$$t_5 = -1,048$$

#### 4. Pengujian terhadap R square dan nilai hitung

- Nilai R Square = 0,6273 menunjukkan bahwa variasi variabel dependen volume penjualan yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen variasi produk, harga rata-rata produk, biaya iklan dan promosi, serta jarak lokasi, dan suku bunga sebesar 62,73 persen.

- B1 mempunyai nilai  $t_1 = 1,452 < t_{0,025;12} = 2,179$ , maka B1 berada di daerah penerimaan  $H_0$  karena nilai  $t_1$  berada diantara nilai  $t_{0,025;12} = \pm 2,179$ . Ini berarti  $H_0$  yang menyatakan bahwa nilai B1 adalah nol diterima. Dengan demikian  $B_1 = 0,7528$  tidak bermakna, atau dapat dianggap sama dengan nol pada tingkat signifikansi 5 persen.
- B2 dengan nilai  $t_2 = -2,284 > t_{0,025;12} = -2,179$ , sehingga B2 berada di daerah penolakan  $H_0$  karena nilai  $t_2$  berada di luar nilai  $t_{0,025;12} = \pm 2,179$ . Sehingga  $H_0$  yang menyatakan B2 adalah nol ditolak, yang berarti  $B_2 = 2,284$  secara signifikan bermakna atau ada artinya.
- B3 dengan nilai  $t_3 = 2,248 > t_{0,025;12} = 2,179$ , sehingga B3 berada dalam daerah penolakan  $H_0$  karena nilai  $t_3$  berada di luar nilai  $t_{0,025;12} = \pm 2,179$ , yang artinya bahwa  $H_0$  yang menyatakan nilai B3 adalah nol tidak dapat diterima. Sehingga  $B_3 = 2,248$  signifikan atau tidak sama dengan nol pada tingkat signifikansi 5 persen.
- B4 dengan  $t_4 = 1,649 < t_{0,025;12} = 2,179$  sehingga berada di daerah penerimaan  $H_0$ . Hal ini bermakna bahwa  $H_0$  yang menyatakan nilai B4 adalah nol diterima, yang artinya  $B_4 = 1,649$  tidak signifikan atau sama dengan nol pada tingkat signifikansi 5 persen.
- B5 mempunyai nilai  $t_5 = -1,048 < t_{0,025;12} = -2,197$ , sehingga B5 berada di daerah penerimaan  $H_0$  yang dapat dinyatakan bahwa nilai  $B_5 = 0$  dapat diterima sehingga  $B_5 = -1,048$  tidak signifikan atau tidak bermakna.

### 5.1.3 Analisis Varian

#### 1. Hipotesis

Dalam analisis varian dengan  $\alpha = 0,05$  persen, maka hipotesis yang diajukan adalah :

$$H_0 : B_1, 2, 3, 4, 5 = 0$$

$$H_a : B_1, 2, 3, 4, 5 \neq 0$$

#### 2. Nilai Kritis

Dengan tingkat signifikansi 5 persen dengan derajat kebebasan  $df_1=5$ ,  $df_2=12$  adalah  $F(0,05;5;12) = 3,11$ .

#### 3. Nilai Hitung

$$\text{Nilai F hitung} = 4,039$$

#### 4. Pengujian F hitung dan Durbin Watson

- Nilai F hitung =  $4,039 > F(0,05;5;12) = 3,11$ . Oleh karena itu  $H_0 : B_1, 2, 3, 4, 5 = 0$  ditolak. Sehingga pendapat yang menyatakan bahwa variasi tipe produk, harga rata-rata produk, biaya iklan dan promosi, jarak lokasi, serta suku bunga tidak mempengaruhi volume penjualan tidak benar. Atau dapat dikatakan bahwa terdapat variabel independen sekurang-kurangnya satu yang memberikan kontribusi untuk memprediksi nilai variabel dependen volume penjualan. Kemungkinan penolakan  $H_0$  tersebut sebesar nilai probabilitas yang dihasilkan yaitu sebesar 0,0352 persen pada tingkat  $\alpha$  sebesar 0,05 persen.
- Nilai tes Durbin Watson = 1,7063, dengan nilai  $n$  (banyaknya observasi) = 18 dan  $k = 5$  (banyaknya variabel yang menjelaskan yang tidak termasuk dalam

unsur konstanta) berada diantara  $DW_L = 0,71$  dan  $DW_U = 2,06$ . Ini berarti bahwa pernyataan tidak ada serial korelasi positif tidak dapat disimpulkan.

#### **5.1.4 Pengujian Hipotesis**

Langkah selanjutnya adalah mengadakan pengujian terhadap Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yang deskripsinya sebagai berikut :

- B1 sebagai koefisien variasi tipe rumah terbukti tidak berpengaruh terhadap volume penjualan sehingga Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa variasi tipe rumah berpengaruh positif terhadap volume penjualan tidak terbukti.
- B2 sebagai koefisien harga rata-rata rumah terbukti berpengaruh secara bermakna terhadap volume penjualan sehingga Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa harga rata-rata rumah berpengaruh negatif terhadap volume penjualan terbukti.
- B3 sebagai koefisien biaya iklan dan promosi terbukti berpengaruh secara bermakna terhadap volume penjualan sehingga Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa biaya iklan dan promosi berpengaruh secara positif terhadap volume penjualan terbukti.
- B4 yang merupakan koefisien jarak terbukti tidak berpengaruh secara bermakna terhadap volume penjualan sehingga Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa jarak berpengaruh secara negatif terhadap volume penjualan tidak terbukti.
- B5 sebagai koefisien suku bunga terbukti tidak berpengaruh secara bermakna sehingga pernyataan Hipotesis 5 bahwa suku bunga berpengaruh secara negatif terhadap volume penjualan tidak terbukti.



### 5.1.5. Implikasi Ekonomi

Dari persamaan regresi linear berganda di atas, kajian ekonomi terhadap produk real estat PT. KMI sebagai berikut :

- $B_0 = -5,8952$ , merupakan suatu konstanta yang menunjukkan teknologi penjualan perusahaan yang digunakan, dengan koefisien relatif kecil, sehingga dengan koefisien tersebut, teknologi penjualan perusahaan pada saat itu sangat dipengaruhi oleh variabel-variabel yang signifikan yaitu harga rata-rata serta biaya iklan dan promosi. Semakin besar nilai  $B_0$  berarti bahwa teknologi penjualan perusahaan semakin baik. Apabila teknologi penjualan perusahaan semakin baik maka akan semakin banyak nilai  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$ , dan  $X_5$  yang berpengaruh terhadap penjualan perusahaan.
- $X_1$  adalah variasi tipe rumah yang ditawarkan dengan koefisien regresi sebesar 0,6093, mempunyai arti bahwa variasi tipe rumah inelastis terhadap volume penjualan yaitu dengan meningkatkan 1% variasi tipe produk dari variasi tipe produk yang ada sekarang, maka volume penjualan ( $Y$ ) hanya akan berubah sebesar 0,6093%. Namun  $B_1$  tidak signifikan terhadap  $Y$  sehingga dengan meningkatkan 1% variasi tipe produk dari variasi produk yang ada sekarang tidak akan mempengaruhi perubahan volume penjualan sebesar 0,6093%. Hal ini disebabkan oleh minat beli konsumen sekarang yang sudah cukup puas dengan jumlah variasi produk yang ada sekarang. Dengan kondisi yang demikian maka perusahaan untuk saat sekarang belum perlu untuk menambah variasi produk, sebanyak 22 variasi yang ada sekarang.

- X2 adalah harga rata-rata produk dengan koefisien regresi yang didapatkan sebesar 0,4016 dengan slope negatif bermakna bahwa harga inelastis terhadap volume penjualan (Y). Hal ini dapat diartikan bahwa dengan meningkatkan harga rata-rata produk sebesar 1% dari harga rata-rata produk yang ada sekarang maka volume penjualan (Y) hanya akan mengalami penurunan sebesar 0,4016%. Karena hasil regresi menunjukkan hasil yang signifikan tetapi inelastis maka penurunan harga rata-rata produk sebesar 1% hanya akan merubah volume penjualan sebesar 0,4016%. Perubahan sebesar 0,4016% karena penurunan harga rata-rata produk sebesar 1% disebabkan karena kemampuan membeli konsumen Semarang yang masih. Dengan kemampuan yang terbatas, penurunan harga akan mampu meningkatkan minat membeli konsumen. Dengan kondisi tersebut, pihak perusahaan perlu untuk menurunkan harga rata-rata produk yang ada sekarang.
- X3 adalah biaya iklan dan promosi yang dikeluarkan untuk melakukan program promosi dengan koefisien regresi sebesar 0,4270, mempunyai slope positif bermakna bahwa biaya iklan dan promosi inelastis terhadap volume penjualan. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan meningkatkan biaya iklan dan promosi sebesar 1% maka volume penjualan (Y) hanya akan berubah sebesar 0,4270%. Hasil regresi menunjukkan hasil yang signifikan tetapi inelastis, sehingga peningkatan biaya iklan dan promosi sebesar 1% hanya akan mempengaruhi perubahan volume penjualan (Y) sebesar 0,4270%. Hal ini berarti bahwa iklan dan promosi yang dilakukan oleh perusahaan tidak cukup efektif. Untuk itu terobosan baru dalam program iklan dan promosi yaitu dengan mengadakan presentasi pada perusahaan negeri maupun swasta perlu ditingkatkan. Dengan demikian, biaya iklan dan

promosi perlu ditingkatkan agar hasil yang diperoleh cukup memuaskan perusahaan.

- X4 adalah jarak lokasi kawasan real estat dengan pusat kota, yang mempunyai koefisien regresi sebesar 1,7495 menunjukkan jarak elastis terhadap volume penjualan. Ini mempunyai arti bahwa dengan menambah jarak sebesar 1% dari jarak yang ada sekarang, maka volume penjualan (Y) akan berubah sebesar 1,7495%. Namun persamaan regresi memberikan hasil yang tidak signifikan, sehingga dengan memperpanjang jarak sebesar 1% tidak akan mempengaruhi perubahan volume penjualan. Hal ini dapat disebabkan oleh semakin mudahnya transportasi dari lokasi real estat ke pusat kota, sehingga konsumen dalam memilih kawasan real estat tidak dipengaruhi oleh jauh dekatnya jarak karena dengan semakin mudahnya transportasi, jarak bukan merupakan suatu masalah. Hal ini dapat diartikan bahwa, pertimbangan lain dalam memilih produk real estat didasarkan pada lokasi yang bebas banjir sehingga jarak yang jauh atau dekat tetapi bebas banjir akan lebih mempengaruhi minat konsumen dalam memilih produk real estat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pertimbangan konsumen dalam memilih suatu produk real estat tidak dipengaruhi oleh jarak tetapi oleh pertimbangan lain.

- X5 merupakan suku bunga perbankan dengan koefisien regresi sebesar 2,5089, dengan slope negatif, menunjukkan bahwa suku bunga elastis terhadap volume penjualan. Hal ini mempunyai arti bahwa dengan menaikkan suku bunga perbankan sebesar 1% maka volume penjualan (Y) akan berubah menurun sebesar 2,5089%. Tetapi persamaan regresi menunjukkan hasil yang tidak signifikan, sehingga dengan

meningkatkan suku bunga sebesar 1 % tidak akan mempengaruhi perubahan volume penjualan sebesar 2,5089%. Hal ini disebabkan karena sebagian besar konsumen Semarang masih didominasi dari segmen menengah ke bawah. Konsumen dari segmen ini pada umumnya membeli produk real estat sebagai kebutuhan mendesak yang harus dipenuhi. Dengan kondisi tersebut maka tingkat suku bunga tidak mempengaruhi minat beli mereka.

## **5.2 Kajian Kualitatif Terhadap Faktor-faktor Eksternal dan Internal**

Analisis dan diagnosis faktor-faktor eksternal dan internal secara kualitatif dimaksudkan untuk merumuskan strategi pemasaran yang tepat melalui analisis SWOT. Dengan analisis SWOT ini, penentuan posisi perusahaan dalam lingkungan usahanya merupakan faktor penting yang harus dilakukan agar perumusan strategi pemasaran untuk masa yang akan datang dapat selalu diantisipasi dalam menghadapi lingkungan bisnis yang selalu berubah dengan cepat.

Untuk itu strategi penentuan posisi, yang sifatnya adalah subyektif sangat penting untuk dilakukan setiap perusahaan agar perusahaan mampu bertahan bahkan mampu beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan melakukan penentuan posisi perusahaan untuk masa sekarang dan masa yang akan datang, didukung oleh kajian kuantitatif yang bersifat obyektif, alternatif strategi pemasaran yang tepat bagi PT. KMI dapat dirumuskan dalam penelitian ini.

### **5.2.1 Analisis Situasi Sekarang**

Analisis situasi sekarang dalam penelitian ini akan dilakukan dalam sub bab

tersendiri, yang meliputi empat tahap analisis kualitatif sebagai berikut :

#### **5.2.1.1 Identifikasi Faktor-faktor Eksternal dan Internal**

Identifikasi faktor-faktor eksternal dan internal untuk situasi sekarang, dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui posisi perusahaan untuk masa sekarang dalam menghadapi lingkungan bisnis realestat yang semakin kompetitif. Pengujian secara kualitatif berasal dari pendapat dan tanggapan pihak pengembang sehingga sifatnya subyektif. Subyektivitas pihak pengembang akan menentukan posisi bisnis perusahaan pada saat sekarang, sehingga akan dapat diketahui faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dihadapi.

Untuk mengetahui lebih lanjut tahapan identifikasi faktor-faktor eksternal dan internal, sub bab di bawah ini akan mendeskripsikan tahapan tersebut secara berkelanjutan sebagai berikut :

##### **5.2.1.1.1 Identifikasi Faktor-faktor Eksternal**

Identifikasi faktor-faktor eksternal dalam penelitian ini berasal dari pendapat dan tanggapan pihak pengembang berkaitan dengan kondisi bisnis realestat di Semarang pada saat ini. Identifikasi faktor-faktor eksternal dimaksudkan untuk memprediksikan variabel-variabel faktor eksternal yang mempengaruhi tingkat persaingan perusahaan dalam lingkungan bisnis realestat yang dihadapinya, dalam bentuk bobot, dilihat dari segi kepentingan variabel-variabel tersebut bagi perusahaan dengan jumlah sama dengan satu. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat keatraktifan variabel-variabel faktor eksternal terhadap pasar bisnis realestat di Semarang.

Faktor-faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh

organisasi atau perusahaan, sehingga dengan identifikasi faktor-faktor tersebut akan dapat diprediksikan kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor eksternal yang berhasil diidentifikasi dalam kaitannya dengan bisnis realestat di Semarang meliputi variabel suku bunga perbankan, harga tanah, pengembang pesaing, daya beli konsumen, dan peraturan pemerintah. Variabel-variabel berhasil tersebut diidentifikasi atas dasar pendapat dan tanggapan pihak pengembang dalam situasi bisnis realestat yang pada saat sekarang sedang mengalami resesi.

Adapun identifikasi variabel-variabel faktor eksternal akan disajikan dalam bentuk tabel yang memuat mengenai variabel-variabel yang merupakan indikator faktor-faktor eksternal dalam bisnis realestat di bawah ini.

Tabel 5.1 : Identifikasi Faktor-faktor Eksternal

Indikator Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Nilai	B X N	Nilai Tertimbang
- Suku Bunga	0,60	1	0,60 X 1	0,60
- Harga Tanah	0,10	2	0,10 X 2	0,20
- Pengembang Pesaing	0,10	2	0,10 X 2	0,20
- Daya Beli Konsumen	0,10	2	0,10 X 2	0,20
- Peraturan Pemerintah	0,10	3	0,10 X 3	0,30
Total	1,00			1,50

Sumber : Data Primer PT. KMI yang diolah, 1996

Dari Tabel 5.1, dapat dideskripsikan bahwa suku bunga merupakan faktor dominan yang mendominasi bisnis realestat di Semarang dengan bobot 0,6 dan nilai 1, mempunyai makna bahwa pengaruh variabel suku bunga terhadap daya tarik pasar

realestat adalah **sangat tidak menarik** dengan tingkat ketidakmenarikan yang mendominasi bisnis realestat di Semarang. Hal ini menurut pihak pengembang didasarkan pada realita bahwa fluktuasi suku bunga sangat besar pengaruhnya terhadap bisnis properti termasuk realestat, sehingga apabila suku bunga tinggi, pasar realestat akan mengalami penurunan, sebaliknya apabila suku bunga rendah pasar realestat akan mengalami kenaikan. Dengan pengaruh yang mendominasi, pihak pengembang memberikan bobot 0,6 dengan alasan bahwa lebih dari lima puluh persen kelesuan bisnis properti disebabkan oleh variabel suku bunga. Sedangkan nilai 1 diberikan oleh pihak pengembang atas dasar alasan bahwa siklus suku bunga baik untuk saat sekarang maupun masa yang akan datang merupakan variabel yang tidak akan pernah mencapai "match" dengan siklus perekonomian. Atas dasar realita tersebut, pihak pengembang memberikan nilai 1 dengan maksud bahwa pengaruh suku bunga terhadap bisnis properti baik untuk saat sekarang maupun untuk masa yang akan datang adalah **sangat tidak menarik**. Dengan kondisi yang demikian dapat disimpulkan bahwa fluktuasi suku bunga sangat dirasakan pengaruhnya terhadap bisnis realestat di Semarang sehingga dapat dikatakan bahwa suku bunga merupakan indikator bisnis realestat. Dengan demikian, berkaitan dengan identifikasi faktor eksternal dan internal suku bunga dapat diidentifikasi sebagai **ancaman** bagi pengembang dalam bisnis realestat.

Harga tanah merupakan faktor kedua yang diprediksikan mempengaruhi daya tarik pasar bisnis realestat, sehingga pihak pengembang memberikan bobot 0,1 dan nilai 2 yang mempunyai makna bahwa pada saat sekarang harga tanah mempunyai pengaruh yang **tidak menarik** terhadap daya tarik pasar realestat. Bobot yang

diberikan pihak pengembang adalah 0,1 dengan alasan bahwa harga tanah untuk bisnis real estat pada saat sekarang tidak begitu berpengaruh bagi PT. KMI, karena untuk melaksanakan pembangunan perumahan terdapat sisa lahan yang belum dipakai. Dengan demikian PT. KMI mempunyai investasi tanah untuk kebutuhan pembangunan perumahan jangka pendek. Investasi tersebut memberikan arti penting bagi PT. KMI karena pengaruh harga tanah yang tidak menarik akan menjadi dominan apabila tidak ada investasi tanah tersebut, sehingga dengan kondisi tersebut pihak pengembang memberikan nilai 2 yang mempunyai arti bahwa harga tanah bagi PT. KMI **tidak menarik** untuk saat sekarang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa bobot 0,1 dan nilai 2 yang diberikan oleh pihak pengembang didasarkan pada tersedianya lahan yang mencukupi walaupun untuk saat sekarang, kesulitan memperoleh lahan merupakan masalah utama dalam pembangunan perumahan, yang berdampak pada melonjaknya harga tanah terutama di perkotaan. Dengan kondisi tersebut, variabel harga tanah merupakan **peluang** untuk mengungguli pesaing melalui ketersediaan lahan untuk pembangunan perumahan.

Faktor ketiga yang diidentifikasi sebagai variabel-variabel faktor eksternal yang diprediksikan mempengaruhi pasar bisnis produk real estat adalah pengembang pesaing yang diberikan bobot 0,1 dengan nilai 2 yang mempunyai makna bahwa pengaruh daya tarik pasar real estat yang disebabkan pengembang pesaing adalah **tidak menarik**. Hal ini menurut pihak pengembang didasarkan pada alasan bahwa variabel pengembang pesaing untuk saat sekarang merupakan variabel yang diprediksikan mempengaruhi pasar bisnis real estat tetapi bukan merupakan variabel yang mendominasi karena peningkatan jumlah pengembang pesaing untuk saat ini



belum mempengaruhi kinerja PT. KMI dalam perolehan "market share" dalam rangka meningkatkan volume penjualan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa bobot 0,1 dan nilai 2 yang diberikan pihak pengembang didasarkan pada anggapan bahwa PT. KMI masih mempunyai peluang yang bagus untuk meningkatkan "market share" karena untuk segmen yang digarap PT. KMI hanya mempunyai tiga pesaing utama. Dengan realita tersebut peluang terbuka yang diberikan oleh Pemerintah, yang berdampak pada meningkatnya jumlah pengembang pesaing untuk kondisi pada saat ini belum merupakan ancaman, sehingga dengan kondisi tersebut, pengembang pesaing justru merupakan **peluang** untuk saling mengungguli pesaing dalam hal perolehan "market share."

Faktor keempat adalah daya beli konsumen yang diprediksikan mempengaruhi pasar bisnis produk real estat dengan bobot 0,1 dan nilai 2 yang diberikan oleh pihak pengembang. Bobot 0,1 yang diberikan mempunyai makna bahwa daya beli konsumen untuk kondisi sekarang merupakan variabel faktor eksternal yang diprediksikan mempengaruhi pasar bisnis real estat tetapi bukan merupakan variabel yang mendominasi. Hal ini didasarkan pada alasan pihak pengembang bahwa untuk saat sekarang variabel daya beli konsumen mempunyai pengaruh yang masih dapat ditoleransi dengan penjualan produk real estat kategori rumah sederhana. Penjualan produk real estat kategori rumah sederhana masih mampu mencapai penjualan minimum sebesar 18 unit pada triwulan XIV apabila dibandingkan dengan penjualan produk real estat kategori rumah menengah yang hanya mencapai penjualan minimum sebesar 3 unit pada triwulan XV. Disamping itu pihak pengembang berkeyakinan bahwa variabel daya beli konsumen yang berpengaruh terhadap volume penjualan

untuk kondisi saat sekarang masih dapat ditingkatkan. Sedangkan nilai 2 yang diberikan pihak pengembang mempunyai makna bahwa pengaruh daya beli konsumen terhadap daya tarik pasar bisnis realestat untuk saat sekarang adalah **tidak menarik**. Penilaian ini didasarkan pada alasan bahwa untuk saat sekarang daya beli konsumen memberikan pengaruh yang menurun pada volume penjualan sehingga berdampak pada lesunya pasar realestat. Dengan alasan tersebut, bobot 0,1 dan nilai 2 yang diberikan pihak pengembang didasarkan pada alasan utama yaitu dapat ditoleransinya penjualan produk realestat khususnya untuk kategori produk rumah sederhana dalam kondisi daya beli konsumen pada produk realestat yang sedang mengalami kelesuan. Kondisi ini bagi PT. KMI merupakan **peluang** yang harus dimanfaatkan dalam menghadapi pesaing yang pada umumnya juga mengalami penurunan volume penjualan akibat turunnya daya beli konsumen terhadap produk realestat dalam daya tarik pasar bisnis realestat yang sedang mengalami kelesuan, sehingga hanya mencapai penjualan yang rendah. Menghadapi kondisi yang demikian PT. KMI masih dapat mentoleransi volume penjualan melalui penjualan produk realestat kategori rumah sederhana. Pada akhirnya daya beli konsumen sebagai variabel faktor eksternal yang diprediksikan mempengaruhi pasar bisnis produk realestat atau volume penjualan perusahaan dapat diidentifikasi sebagai **peluang**.

Peraturan Pemerintah merupakan faktor kelima yang diidentifikasi, dengan pemberian bobot 0,1 dengan nilai 3 yang diberikan pihak pengembang. Bobot 0,1 mempunyai makna bahwa Peraturan Pemerintah merupakan variabel faktor eksternal yang diprediksikan mempengaruhi pasar bisnis produk realestat tetapi bukan merupakan variabel yang mendominasi, dengan didasarkan pada alasan bahwa

peraturan pemerintah dalam pembangunan perumahan melalui kewajiban untuk melaksanakan pola 1:3:6 merupakan tekanan eksternal yang harus dilaksanakan oleh pihak pengembang. Melalui pelaksanaan pola tersebut akan lebih banyak pembangunan perumahan untuk kategori rumah sederhana (termasuk di dalamnya pembangunan rumah sangat sederhana) yang hanya memberikan keuntungan yang relatif kecil. Dengan realita yang demikian, pengembang akan lebih condong pada pembangunan rumah menengah ke atas yang keuntungan setiap unitnya lebih besar. Namun dengan tekanan tersebut, pihak pengembang harus melaksanakan komitmennya yaitu melaksanakan pola yang sudah ditetapkan pemerintah. Pelaksanaan pola tersebut sebenarnya mempunyai dampak positif terhadap volume penjualan karena akan lebih banyak pembangunan rumah sederhana yang mempunyai peluang penjualan yang bagus, didasarkan atas alasan masih banyak penduduk yang membutuhkan rumah khususnya rumah sangat sederhana dan rumah sederhana. Dengan penerapan pola tersebut, sebenarnya merupakan **peluang** bagi pihak pengembang untuk melaksanakan bisnis sesuai dengan program yang ditetapkan pemerintah. Sedangkan nilai 3 yang diberikan pihak pengembang mempunyai pengaruh yang netral terhadap daya tarik pasar real estat. Dengan demikian bobot 0,1 dan nilai 3 yang diberikan oleh pihak pengembang dapat diidentifikasi sebagai **peluang**.

#### **5.2.1.1.2 Identifikasi Faktor-faktor Internal**

Identifikasi faktor-faktor internal berasal dari pendapat dan tanggapan pihak pengembang sebagai obyek penelitian. Identifikasi faktor-faktor internal dimaksudkan untuk mengetahui kekuatan perusahaan atau faktor kunci sukses perusahaan sehingga

perusahaan mengetahui kelemahannya sekaligus kekuatan yang dimilikinya sebagai pedoman untuk merumuskan strategi bersaing.

Faktor-faktor internal yang diidentifikasi berkaitan dalam bisnis real estat dengan mengacu pada dimensi pemasaran real estat yang terdiri dari produk, harga, promosi, dan lokasi. Identifikasi faktor-faktor internal akan disajikan pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2 : Identifikasi Faktor-faktor Internal

Indikator Faktor-faktor Internal	Bobot	Nilai	B X N	Nilai Tertimbang
- Produk	0,3	5	0,3 X 5	1,5
- Harga	0,2	3	0,2 X 3	0,6
- Promosi	0,2	3	0,2 X 3	0,6
- Lokasi	0,3	4	0,3 X 4	1,2
Total	1,0			3,9

Sumber : Data Primer PT. KMI yang diolah, 1996

Dari Tabel 5.2, variabel produk merupakan faktor internal pertama yang diidentifikasi pihak pengembang dengan bobot 0,3 dan skala kekuatan internal 5. Bobot 0,3 diberikan oleh pihak pengembang dengan alasan produk bagi PT. KMI merupakan variabel yang sangat penting karena produk yang dihasilkan PT. KMI mempunyai kualitas yang lebih bagus apabila dibandingkan dengan produk pesaing, melalui penggunaan bahan-bahan untuk pembangunan perumahan yang berkualitas tinggi. Hal ini dapat dilihat dari standar harga produk real estat PT. KMI yang lebih tinggi dibanding dengan standar harga produk yang ditetapkan Dirjen Cipta Karya. Di samping itu, pemberian bobot 0,3 juga didasarkan pada alasan bahwa produk merupakan salah satu variabel utama dalam pemasaran perumahan sehingga

pemberian bobot 0,3 disesuaikan dengan bobot variabel faktor-faktor internal lain dilihat dari segi kepentingan variabel yang bersangkutan dibanding dengan variabel-variabel lainnya. Selanjutnya pemberian nilai 5 untuk skala kekuatan internal yang mempunyai arti bahwa produk PT. KMI memiliki keunggulan bersaing apabila dibandingkan dengan pesaing utama di pasar bisnis real estat Semarang, yang dibuktikan dengan perolehan "market share" pada urutan kedua dan berhasil menjual habis seluruh produk sampai dengan September 1996. Dengan produk yang sebagian besar mampu terjual, pihak pengembang memberikan penilaian **sangat bersaing** untuk variabel produk. Atas dasar bobot dan nilai yang diberikan pihak pengembang, variabel produk dapat diidentifikasi sebagai **kekuatan** perusahaan.

Faktor internal kedua yang diprediksikan mempengaruhi pasar bisnis real estat adalah lokasi yang dimiliki PT. KMI, diberikan bobot 0,3 dengan nilai skala kekuatan internal 4. Pemberian bobot 0,3 didasarkan pada alasan bahwa untuk saat sekarang PT. KMI mempunyai investasi tanah untuk lokasi kawasan real estat. Investasi tersebut merupakan keunggulan bagi PT. KMI dibandingkan dengan pesaingnya dalam hal lahan untuk pengembangan kawasan real estat. Di samping itu lokasi kawasan real estat yang dikembangkan PT. KMI berada di jalur strategis yang dihubungkan dengan jalur utama menuju pusat perkotaan, sehingga kawasan tersebut mempunyai nilai ekonomis yang penting bagi pihak pengembang. Nilai ekonomis yang dimiliki PT. KMI pada saat yang lalu mampu membentuk "image" konsumen sebagai kawasan yang bebas banjir dan diharapkan akan mampu membentuk citra perusahaan yang baik di masa mendatang. Kemudian skala kekuatan internal yang diberikan nilai 4 mempunyai bahwa lokasi yang dimiliki PT. KMI dihubungkan oleh

jalur lalu lintas utama yang bebas banjir sehingga mampu mendatangkan penjualan yang baik. Hal ini dibuktikan dengan habisnya produk yang diproduksi walaupun "market share" yang diperoleh berada di peringkat kedua. Dengan kondisi demikian dapat disimpulkan bahwa lokasi yang dimiliki PT. KMI untuk saat sekarang dapat diidentifikasi sebagai **kekuatan** perusahaan.

Harga merupakan variabel faktor internal yang ketiga yang diprediksikan mempengaruhi pasar bisnis real estat dengan pemberian bobot 0,2 dan nilai 3 oleh pihak pengembang. Bobot 0,2 yang diberikan didasarkan pada alasan bahwa harga merupakan variabel faktor internal yang diprediksikan mempengaruhi fluktuasi penurunan volume penjualan. Tetapi pihak pengembang dengan penetapan harga yang lebih tinggi dari standar yang ditetapkan Dirjen Cipta Karya mempunyai keyakinan bahwa harga yang lebih tinggi tidak begitu berpengaruh terhadap volume penjualan karena diimbangi dengan kualitas produk yang tinggi, serta adanya fasilitas interior ruangan atau peralatan rumah sehingga rumah sudah siap huni dan mengurangi beban konsumen. Dengan keyakinan tersebut pihak pengembang menyatakan bahwa harga yang ditetapkan sudah sesuai standar, sehingga diberikan bobot 0,2. Sedangkan nilai skala kekuatan internal yang diberikan 3 bermakna bahwa harga dilihat dari segi kekuatan perusahaan adalah **sama kuat bersaing**. Dengan maksud tersebut pihak pengembang mengemukakan alasan bahwa harga yang ditetapkan **sama kuat bersaing** dengan harga yang ditetapkan pesaing. Dengan penilaian yang demikian dapat diidentifikasi bahwa harga dapat merupakan **kekuatan** dan dimungkinkan sebagai **kelemahan**.

Promosi merupakan variabel faktor internal keempat yang diprediksikan

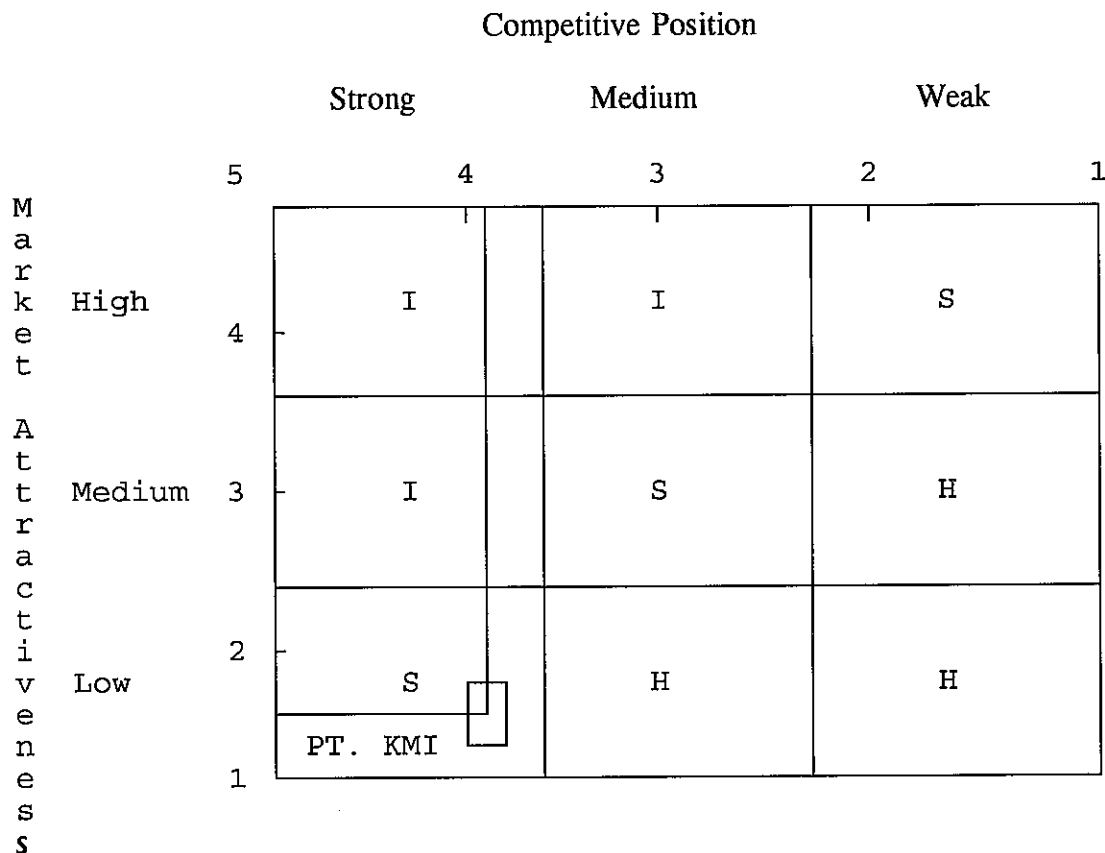
mempengaruhi fluktuasi penurunan volume penjualan dengan bobot 0,2 dan nilai 3 yang diberikan pihak pengembang. Bobot 0,2 yang diberikan didasarkan pada alasan bahwa promosi sebagai variabel faktor internal yang diprediksikan mempengaruhi fluktuasi penurunan volume penjualan merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan volume penjualan yang dilaksanakan oleh PT. KMI melalui pameran, presentasi, dan pemberian "discount." Dengan program promosi yang dijalankan PT. KMI berkeyakinan bahwa volume penjualan akan meningkat di samping sudah terbentuknya "image" bahwa kawasan realestat yang dikembangkan PT. KMI merupakan daerah yang bebas banjir. "Image" tersebut akan menunjang program promosi yang dijalankan agar mampu meningkatkan volume penjualan. Selanjutnya nilai skala kekuatan internal yang diberikan pihak pengembang adalah 3 didasarkan pada alasan bahwa promosi yang dijalankan PT. KMI untuk saat sekarang **sama kuat bersaing** dengan program promosi yang dijalankan pesaing karena program promosi utama yang dijalankan pesaing adalah sama yaitu mengikuti pameran dan pemasangan iklan. Dengan kondisi demikian, promosi dapat diidentifikasi sebagai **kekuatan** sekaligus dimungkinkan sebagai **kelemahan**.

#### **5.2.1.2 Penentuan Posisi Bisnis PT. KMI**

Dari hasil kajian secara kualitatif yang bersifat subyektif didapatkan total nilai tertimbang untuk variabel-variabel faktor eksternal adalah 1,40 dengan total nilai tertimbang untuk variabel-variabel faktor internal adalah 3,9. Dengan demikian koordinat total nilai tertimbang untuk variabel-variabel faktor eksternal dan variabel-variabel faktor internal pada matriks multifaktor portfolio atau "attractiveness

strength matrix," seperti dideskripsikan pada Gambar 5.1.

Gambar 5.1 : Posisi Sekarang PT. KMI



Sumber : Data Primer PT. KMI yang diolah, 1996

Dari Gambar 5.1, dapat dideskripsikan bahwa posisi bisnis PT. KMI pada masa sekarang berada pada posisi "Selective Investment" yaitu suatu posisi yang berada pada daya tarik pasar real estat di Semarang yang rendah, dengan kekuatan perusahaan yang kuat. Dengan posisi yang demikian, maka dapat diidentifikasi bahwa variabel-variabel faktor eksternal merupakan peluang dan ancaman bagi perusahaan sedangkan variabel-variabel faktor internal dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan PT. KMI. Dengan mengetahui identifikasi faktor-faktor



eksternal dan internal sebagai peluang, ancaman serta kekuatan dan kelemahan maka identifikasi tersebut merupakan pedoman dalam mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal perusahaan untuk masa yang akan datang, sebagai pedoman dalam mendeskripsikan rencana strategi pemasaran real estat PT. KMI.

### **5.2.2 Analisis Situasi yang Akan Datang**

Analisis situasi yang akan datang dilanjutkan dengan empat tahap selanjutnya dari analisis kualitatif.

#### **5.2.2.1 Identifikasi Faktor-faktor Eksternal dan Internal**

Identifikasi faktor-faktor eksternal dan internal untuk situasi yang akan datang, juga dimaksudkan untuk memprediksikan faktor-faktor yang mempengaruhi pasar bisnis real estat yang berdampak pada penurunan volume penjualan perusahaan secara kualitatif untuk masa yang akan datang. Pengujian kualitatif untuk masa yang akan datang masih berasal dari pendapat dan tanggapan sehingga sifatnya subyektif. Namun subyektivitas pihak pengembang yang akan menentukan posisi bisnis perusahaan untuk masa yang akan datang. Dengan penentuan posisi bisnis akan dapat diprediksikan faktor-faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi pasar bisnis real estat yang berdampak pada penurunan volume penjualan produk real estat PT. KMI, sehingga dapat diidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta peluang dan ancaman perusahaan, dalam tahapan sebagai berikut :

##### **5.2.2.1.1 Identifikasi Faktor-faktor Eksternal**

Dalam mengadakan identifikasi faktor-faktor eksternal, penilaian yang ada

tetap didasarkan pada pendapat dan tanggapan pihak pengembang yang melakukan "forecasting" dari trend untuk setiap faktor eksternal. Hasil "forecasting" pihak pengembang yang berhasil diidentifikasi berupa suku bunga perbankan, harga tanah, pengembang pesaing, daya beli konsumen, dan peraturan pemerintah yang disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 5.3 : Identifikasi Faktor-faktor Eksternal

Indikator Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Nilai	B X N	Nilai Tertimbang
- Suku Bunga	0,60	1	0,60 X 1	0,60
- Harga Tanah	0,20	1	0,20 X 1	0,20
- Pengembang Pesaing	0,05	2	0,05 X 2	0,10
- Daya Beli Konsumen	0,10	4	0,10 X 4	0,40
- Peraturan Pemerintah	0,05	3	0,05 X 3	0,15
Total	1,00			1,45

Sumber : Data Primer PT. KMI yang diolah, 1996

Dari Tabel 5.3, suku bunga dari hasil "forecasting" pihak pengembang masih mendominasi bisnis realestat di Semarang pada masa yang akan datang. Pihak pengembang memberikan bobot 0,60 dan skala penilaian 1 didasarkan pada alasan bahwa suku bunga sebagai variabel faktor eksternal yang diprediksikan mempengaruhi pasar bisnis realestat yang berdampak pada penurunan volume penjualan merupakan variabel yang sangat fluktuatif terhadap bisnis realestat. Hal ini menurut pihak pengembang didasarkan pada realita bahwa apabila suku bunga tinggi, pasar realestat akan mengalami kenaikan. Dengan pengaruh yang mendominasi pihak pengembang untuk masa yang akan datang memberikan bobot

0,6 karena lebih dari limapuluh persen kelesuan bisnis realestat masih disebabkan oleh variabel suku bunga. Sedangkan nilai 1 diberikan pihak pengembang atas dasar alasan bahwa siklus suku bunga pada masa sekarang maupun masa yang akan datang merupakan variabel yang tidak akan pernah mencapai "match" dengan siklus ekonomi secara keseluruhan. Atas dasar realita tersebut pihak pengembang memberikan nilai 1 dengan maksud bahwa pengaruh suku bunga terhadap bisnis realestat untuk masa yang akan datang adalah **sangat tidak menarik**. Dengan kondisi yang demikian, dapat disimpulkan bahwa fluktuasi suku bunga sangat berpengaruh terhadap bisnis realestat. Dengan demikian dapat diidentifikasi bahwa suku bunga untuk kondisi masa yang akan datang masih merupakan **ancaman** bagi pengembang dalam bisnis realestat.

Harga tanah untuk masa yang akan datang merupakan faktor kedua yang diprediksikan mempengaruhi pasar bisnis realestat yang berdampak pada penurunan volume penjualan produk realestat tetapi bukan merupakan variabel yang mendominasi sehingga pihak pengembang memberikan bobot 0,2 dan nilai 1. Bobot 0,2 yang diberikan mempunyai alasan bahwa untuk masa yang akan datang harga tanah merupakan variabel faktor eksternal yang penting setelah suku bunga sehingga diberikan bobot yang lebih tinggi apabila dibandingkan dengan bobot yang diberikan untuk saat sekarang. Di samping itu, kesulitan memperoleh lahan terutama di perkotaan akan mempengaruhi keputusan manajemen dalam hal harga produk realestat karena harga rumah ditentukan oleh komponen tanah, bahan bangunan, dan tenaga kerja. Dengan melonjaknya harga tanah pada masa mendatang akan mempengaruhi harga produk realestat sehingga menjadi semakin tidak terjangkau

masyarakat terutama yang berpenghasilan rendah. Selanjutnya nilai 1 yang diberikan oleh pihak pengembang mempunyai maksud bahwa harga tanah mempunyai pengaruh yang **sangat tidak menarik** terhadap daya tarik pasar bisnis realestat karena untuk masa yang akan datang harga tanah memberikan pengaruh yang **sangat tidak menarik** dengan selalu meningkatnya harga tanah sesuai dengan meningkatnya suku bunga. Dengan kondisi yang demikian dapat disimpulkan bahwa meningkatnya harga tanah untuk masa yang akan datang dapat diidentifikasi sebagai **ancaman** bagi pihak pengembang.

Faktor ketiga yang diidentifikasi sebagai variabel faktor eksternal yang diprediksikan mempengaruhi pasar bisnis realestat yang berdampak pada penurunan volume penjualan adalah daya beli konsumen dengan bobot 0,10 dan nilai 4. Bobot 0,10 yang diberikan pihak pengembang didasarkan pada alasan bahwa untuk masa yang akan datang, variabel daya beli konsumen merupakan variabel yang diprediksikan mempengaruhi volume penjualan tetapi bukan merupakan variabel yang mendominasi karena untuk masa yang akan datang, peningkatan pertumbuhan ekonomi akan membawa pengaruh meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat yang berdampak pada peningkatan daya beli masyarakat. Meningkatnya daya beli masyarakat akan berdampak pada daya tarik pasar yang semakin **menarik**. Tingkat kemenarikan daya tarik pasar bisnis realestat oleh pihak pengembang diberikan nilai 4. Dengan kondisi tersebut, variabel daya beli konsumen untuk masa yang akan datang dapat diidentifikasi sebagai **peluang**.

Pengembang pesaing merupakan faktor keempat yang diprediksikan

mempengaruhi pasar bisnis realestat yang berdampak pada penurunan volume penjualan dengan bobot 0,05 dan nilai 2 yang diberikan oleh pihak pengembang. Bobot 0,05 yang diberikan pihak pengembang didasarkan pada alasan bahwa variabel pengembang pesaing diprediksikan mempengaruhi penurunan volume penjualan tetapi bukan merupakan variabel yang mendominasi karena variabel pengembang pesaing hanya memberikan pengaruh terhadap daya tarik pasar bisnis realestat pada masa yang akan datang dengan nilai 2 yang semakin kompetitif. Dengan daya tarik pasar yang semakin kompetitif, intensitas persaingan menjadi semakin ketat yang berdampak pada perolehan pasar yang semakin ketat karena semakin banyaknya pengembang pesaing yang memasuki pasar bisnis realestat. Dengan kondisi yang demikian dapat disimpulkan bahwa variabel pengembang pesaing untuk masa yang akan datang dapat diidentifikasi sebagai **ancaman** perusahaan.

Faktor terakhir yang mempengaruhi bisnis realestat pada masa yang akan datang adalah Peraturan pemerintah, yang diberikan bobot 0,05 dengan nilai 3 oleh pihak pengembang. Bobot sebesar 0,05 diberikan oleh pihak pengembang atas dasar alasan bahwa peraturan pemerintah merupakan tekanan eksternal yang harus diterima pihak pengembang. Peraturan pemerintah yang harus dijalankan pada umumnya tidak selaras dengan kebijaksanaan dan program perusahaan sehingga bagi pengembang dinilai kurang menguntungkan. Kondisi ini membawa dampak bagi pengembang bahwa peraturan pemerintah harus selalu diasiasi sebagai peluang agar dampak yang kurang menguntungkan dapat ditekan seminimal mungkin. Tekanan eksternal peraturan pemerintah pada umumnya harus diasiasi agar dampak yang terjadi memberikan pengaruh yang netral. Dengan kondisi tersebut nilai 3 yang diberikan

pihak pengembang dalam pasar bisnis real estat yang netral dimaksudkan agar pada masa yang akan datang tekanan eksternal peraturan pemerintah dapat disiasati sehingga memberikan pengaruh yang netral. Dengan peraturan pemerintah yang netral pada masa yang akan datang, peraturan pemerintah harus dimanfaatkan sebagai peluang.

#### 5.2.2.1.2 Identifikasi Faktor-faktor Internal

Identifikasi faktor-faktor internal pada masa yang akan datang dilakukan dengan berpedoman pada identifikasi faktor-faktor internal pada masa sekarang untuk membangun posisi yang diharapkan pada masa yang akan datang, agar perusahaan mempunyai keunggulan bersaing apabila dibandingkan dengan pesaing terdekat. Identifikasi faktor-faktor internal pada masa yang akan datang disajikan dalam bentuk tabel.

Tabel 5.4 : Identifikasi Faktor-faktor Internal

Indikator Faktor-faktor Internal	Bobot	Nilai	B X N	Nilai Tertimbang
- Produk	0,2	5	0,2 X 5	1,0
- Harga	0,2	5	0,2 X 5	1,0
- Promosi	0,2	5	0,2 X 5	1,0
- Lokasi	0,2	5	0,2 x 5	1,0
Total	1,0			4,0

Sumber : Data Primer PT. KMI yang diolah, 1996

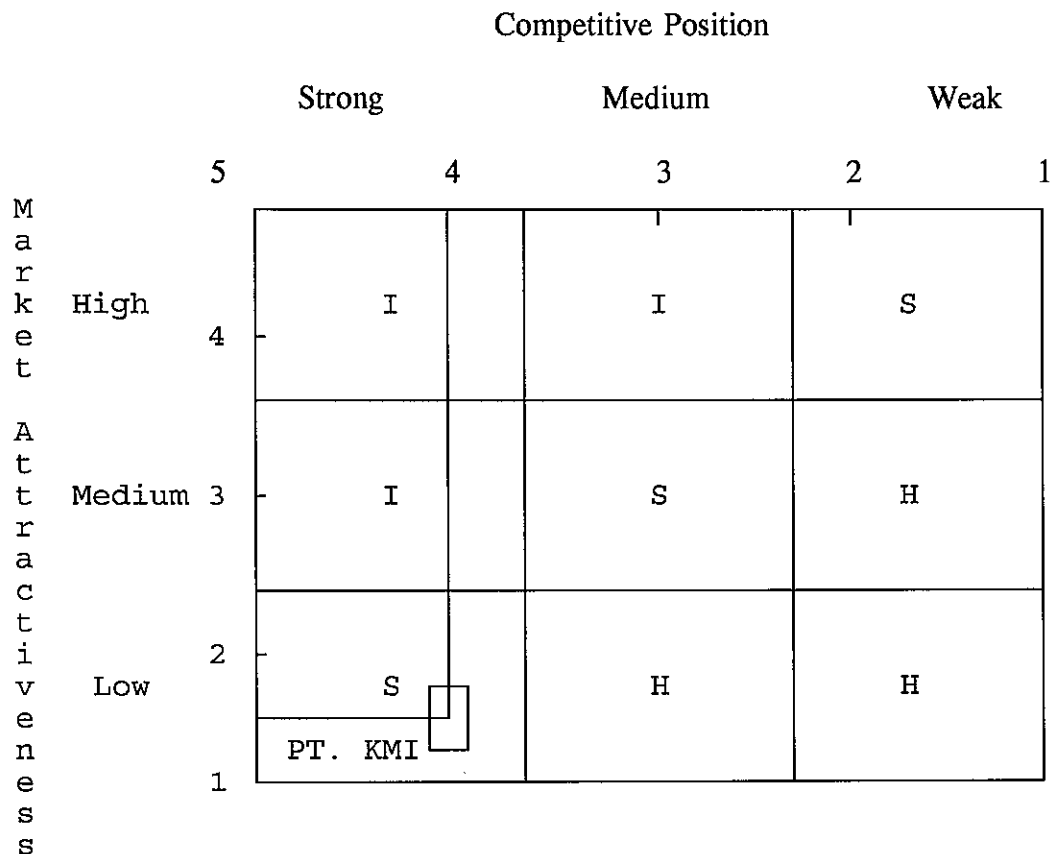
Dari Tabel 5.4, posisi yang diharapkan untuk setiap faktor internal diberikan bobot 0,2 dan nilai 5. Bobot 0,2 diberikan pihak pengembang dengan maksud bahwa pada masa yang akan datang variabel-variabel faktor-faktor internal atau faktor kunci

sukses perusahaan mempunyai kepentingan yang sama bagi perusahaan yaitu diprediksikan dengan harapan mempunyai keunggulan bersaing yang sama agar mampu mengungguli pesaingnya. Sedangkan nilai 5 diberikan dengan maksud bahwa variabel-variabel faktor internal mempunyai pengaruh yang **sangat bersaing** terhadap daya tarik pasar bisnis real estat di Semarang. Dengan posisi masing-masing variabel-variabel faktor-faktor internal yang **sangat bersaing** diharapkan bahwa faktor kunci sukses perusahaan memiliki keunggulan bersaing apabila dibandingkan dengan pesaing terdekatnya, sehingga di dalam menghadapi pasar real estat yang semakin kompetitif pada masa yang akan datang, PT. KMI mempunyai faktor kunci sukses perusahaan sebagai pedoman strategi untuk memenangkan persaingan.

#### **5.2.2.2 Penentuan Posisi Bisnis PT. KMI**

Posisi bisnis PT. KMI pada masa yang akan datang didapatkan dari total nilai tertimbang variabel-variabel faktor-faktor eksternal dan variabel-variabel faktor-faktor internal yang berjumlah 1,45 untuk variabel-variabel faktor-faktor eksternal dan 4,0 untuk variabel-variabel faktor-faktor internal. Dengan total nilai tertimbang yang demikian akan didapatkan koordinat PT. KMI dalam matriks multifaktor portfolio pada posisi "Selective Investment" seperti dideskripsikan pada Gambar 5.2.

Gambar 5.2 : Posisi Akan Datang PT. KMI



Sumber : Data Primer PT. KMI yang diolah, 1996

### 5.2.2.3 Implikasi Strategi

Posisi bisnis PT. KMI pada masa yang akan datang masih berada pada posisi "Selective Investment." Hal ini mempunyai makna bahwa pada masa yang akan datang, daya tarik pasar bisnis real estat masih berada pada posisi rendah, dengan kekuatan pemasaran PT. KMI apabila dibandingkan dengan pesaing terdekatnya berada pada posisi kuat.

Dengan posisi bisnis PT. KMI pada masa yang akan datang pada posisi



"Selective Investment" maka strategi yang dipilih akan sangat berkaitan dengan keberhasilan yang diperoleh bagi PT. KMI dalam hal :

1. Memprediksikan faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan volume penjualan, sehingga dapat memperbaiki penurunan volume penjualan produk real estat PT. KMI.
2. Mendeskripsikan alternatif strategi pemasaran yang tepat bagi PT. KMI sehingga mampu meningkatkan kembali volume penjualan produk real estat yang mengalami penurunan untuk mengantisipasi masa yang akan datang.

Untuk mampu mencapai kedua hal tersebut di atas, terdapat suatu alternatif strategi pemasaran yang dapat diterapkan PT. KMI dalam menghadapi lingkungan usahanya, yang berupa **Strategi Menyerang Pemimpin Pasar**

#### **5.2.2.3.1 Strategi Menyerang Pemimpin Pasar**

Strategi menyerang pemimpin pasar adalah suatu strategi untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan dengan sasaran strategis pemimpin pasar. Dalam melakukan strategi penyerangan ada lima strategi yang dapat dilakukan yaitu penyerangan frontal, penyerangan rusuk, penyerangan dengan mengepung, penyerangan dengan mendahului, dan penyerangan gerilya.

Untuk melaksanakan strategi ini, penantang dapat memilih strategi serangan yang berupa potongan harga, barang lebih murah, barang "prestise," membanjiri produk, inovasi produk, peningkatan pelayanan, inovasi distribusi, pengurangan biaya manufaktur, dan promosi iklan intensif. Penantang pada umumnya tidak bisa

meningkatkan pangsa pasar dengan hanya satu strategi tetapi harus menggabungkan beberapa tindakan untuk meningkatkan posisinya.

Apabila diterapkan pada PT. KMI, pemakaian strategi ini berarti perusahaan harus meningkatkan pangsa pasar sekaligus untuk dua kategori produk, yaitu rumah sederhana dan rumah menengah yang pada saat ini sebesar 24,85 %. Cara yang dapat ditempuh adalah dengan strategi potongan harga yaitu dengan memberikan "discount" bagi kedua kategori produk, juga strategi promosi iklan intensif dengan meningkatkan pengeluaran iklan dan promosi, serta strategi meningkatkan pelayanan dengan mencoba menawarkan pelayanan baru atau pelayanan yang lebih baik.

Perkembangan teknologi yang demikian cepat berdampak pada perkembangan masyarakat yang semakin dinamis, yang menuntut berbagai perubahan dalam berbagai hal baik dalam hal selera maupun persaingan. Kondisi ini mendorong perusahaan untuk selalu menyesuaikan dengan perkembangan yang sudah ada sekarang. Di samping itu perusahaan harus selalu mengembangkan diri sesuai dengan perkembangan yang selalu dinamis. Konsumen selalu menginginkan perubahan dalam hal produk baik produk baru maupun produk yang disempurnakan yang dihasilkan perusahaan. Proses pengembangan dan pemasaran produk-produk baru pada umumnya sangat penting bagi keberhasilan bisnis dalam jangka panjang. Namun keberhasilan bisnis real estat tidak lepas dari penetapan harga yang sesuai dengan harga produk standar. Sehingga dengan semakin beragamnya pilihan produk real estat, faktor harga ikut menentukan keberhasilan bisnis jangka panjang terutama dalam menghadapi pasar bisnis real estat yang sedang mengalami resesi. Dengan demikian perusahaan perlu mengadakan evaluasi terhadap harga produk rumah dalam

situasi pasar bisnis real estat yang sedang mengalami resesi. Dalam pasar yang sedang melesu, potongan harga diprediksikan akan mampu meningkatkan penjualan perusahaan terutama terhadap produk real estat yang konsumennya sangat rentan terhadap harga. Di samping itu, konsumen tersebut pada umumnya membeli produk rumah karena benar-benar membutuhkan produk tersebut, sehingga dalam situasi pasar real estat yang sedang melesu, dengan memberikan potongan harga terhadap produk real estat diprediksikan akan mampu meningkatkan penjualan. Selain potongan harga, pemberian bonus yang menarik akan mampu menarik minat konsumen sehingga mampu meningkatkan daya beli mereka. Berkaitan dengan harga produk real estat ada 2 alternatif yang dapat ditawarkan, sebagai berikut :

#### Alternatif 1

Bentuk	Tujuan	Keuntungan	Kelemahan
- Pemberian potongan harga (discount) untuk pembelian produk real estat.	1. Menarik minat konsumen untuk membeli produk real estat.	1. Lebih mudah menarik minat konsumen terutama dari golongan menengah ke bawah yang rentan terhadap harga.	1. Adanya "image" bahwa kualitas produk lebih rendah dari produk pesaing.
	2. Meningkatkan pangsa pasar atau volume penjualan produk real estat perusahaan.	2. Mampu meningkatkan pangsa pasar perusahaan dalam waktu singkat.	2. Perusahaan harus melakukan efisiensi dalam hal biaya produksi, dan biaya tenaga kerja.

## Alternatif 2

Bentuk	Tujuan	Keuntungan	Kelemahan
- Pemberian bonus (hadiah) yang sedang menjadi "trend."	1. Menarik minat konsumen untuk membeli produk real estat.	1. Lebih cepat menarik minat konsumen yang sangat tertarik dengan pemberian hadiah.	1. Pengembang memerlukan waktu yang cukup panjang untuk memilih hadiah yang sedang menjadi "trend."
	2. Meningkatkan pangsa pasar produk real estat atau volume penjualan perusahaan.	2. Mampu menutup "image" bahwa kualitas produk lebih rendah.	2. Pemberian bonus atau hadiah tidak sepenuhnya disukai oleh konsumen.
		3. Bonus (hadiah) dapat memberikan nilai tambah bagi produk real estat itu sendiri.	3. Membutuhkan wiraniaga yang lebih banyak untuk menjelaskan adanya pemberian bonus atau hadiah pada produk real estat.

Dari kedua alternatif strategi, kedua-duanya merupakan alternatif strategi yang paling tepat untuk dikombinasikan secara bersama-sama karena masing-masing mempunyai keuntungan dan kelemahan yang saling melengkapi. Dengan demikian kedua alternatif tersebut harus dilaksanakan PT. KMI pada saat situasi bisnis

realestat yang sedang mengalami resesi, dengan tujuan untuk meningkatkan penjualan dalam jangka waktu pendek. Kedua alternatif tersebut merupakan kombinasi strategi yang paling tepat untuk mengungguli pesaing karena pesaing juga melakukan kedua kegiatan tersebut secara bersama-sama. Dengan kondisi tersebut, maka satu-satunya kegiatan untuk mengungguli pesaing adalah melakukan kombinasi strategi yang sama agar dalam jangka waktu pendek, perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasarnya yang berdampak pada peningkatan volume penjualan produk realestat PT. KMI.

Di samping strategi yang telah diuraikan di atas, strategi lain yang perlu diperhatikan adalah mengintensifkan iklan dan promosi dengan meningkatkan pengeluaran untuk iklan dan promosi yang lebih gencar apabila dibandingkan dengan pesaing terdekat. Hal ini dimaksudkan untuk mengungguli pesaing dalam bentuk iklan dan promosi sehingga konsumen lebih tertarik dengan produk realestat PT. KMI. Iklan dan promosi harus dilakukan secara seimbang dalam arti bahwa pengeluaran untuk iklan dan promosi dikatakan efektif karena mampu meningkatkan pangsa pasar perusahaan dan dapat dikatakan efisien karena pengeluaran seimbang dengan hasil yang diperoleh yaitu produk dan iklan yang mengungguli pesaing.

Alternatif bentuk media yang dibutuhkan untuk iklan dapat digambarkan sebagai berikut :

## Alternatif 1

Bentuk Media	Tujuan	Keuntungan	Kerugian
Surat kabar dengan penerbitan satu bulan sekali secara rutin selama satu tahun.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menyampaikan informasi terbaru tentang kawasan perumahan.</li> <li>Menyampaikan informasi tentang harga produk rumah.</li> <li>Menyampaikan informasi tentang desain terbaru.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fleksibel dan tidak dipengaruhi waktu.</li> <li>Tingkat penerimaan luas.</li> <li>Dapat membentuk "image" konsumen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Jangka waktu pendek.</li> <li>Kualitas reproduksi yang rendah.</li> <li>Konsumen kurang mengenal produk yang diiklankan.</li> </ol>

## Alternatif 2

Bentuk Media	Tujuan	Keuntungan	Kerugian
Mengikuti pameran yang diadakan oleh DPD REI Jawa Tengah.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memperkenalkan keunggulan yang dimiliki.</li> <li>Menginformasikan bentuk dan gaya perumahan dalam bentuk miniatur.</li> <li>Meyakinkan konsumen untuk membeli pada saat pameran.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memperkenalkan perusahaan dan produk yang dihasilkan kepada konsumen.</li> <li>Dapat membandingkan produk tersebut dengan produk pesaing dan dapat mengukur banyaknya pesaing.</li> <li>Mengukur efektifitas pameran.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memungkinkan produk yang ada ditiru pesaing.</li> <li>Memungkinkan konsumen untuk melihat-lihat tanpa membeli.</li> <li>Membutuhkan lebih banyak tenaga pemasaran.</li> </ol>

### Alternatif 3

Bentuk Media	Tujuan	Keuntungan	Kerugian
Presentasi pada perusahaan-perusahaan swasta maupun negeri.	1. Memperkenalkan produk pada konsumen yang merupakan pegawai pada perusahaan yang bersangkutan.	1. Lebih efektif dan efisien dalam hal promosi.	1. Lingkup terbatas pada konsumen yang merupakan pegawai pada perusahaan tersebut.
	2. Menawarkan potongan harga bagi konsumen yang merupakan pegawai pada perusahaan tersebut.	2. Tidak memerlukan banyak tenaga penjualan.	2. Membutuhkan waktu yang lebih panjang dalam hal mempromosikan produk.

Dari ketiga alternatif strategi, kegiatan mengikuti pameran yang diadakan oleh DPD REI Jawa Tengah merupakan alternatif yang paling baik untuk mengungguli pesaing karena alternatif tersebut merupakan satu-satunya kegiatan yang diadakan oleh pesaing pada saat ini. Dengan Keadaan tersebut, kegiatan mengikuti pameran harus selalu diikuti secara intensif, agar mampu mendatangkan hasil yang positif berupa peningkatan penjualan sehingga berjalan secara efektif dan efisien bagi PT. KMI.

Di samping kegiatan mengikuti pameran, alternatif strategi untuk mengungguli pesaing diharapkan akan mampu mendatangkan hasil yang positif apabila ditunjang dengan alternatif strategi iklan di Surat Kabar dan kegiatan mengadakan presentasi pada perusahaan-perusahaan swasta maupun negeri. Dengan melaksanakan secara bersama-sama, strategi mengungguli pesaing diharapkan akan

mampu mendatangkan hasil berupa peningkatan penjualan atau "market share."

Strategi lain dalam rangka menyerang pemimpin pasar adalah strategi meningkatkan pelayanan yaitu penantang, yang dalam hal ini PT. KMI dapat mencoba menawarkan pelayanan baru atau pelayanan yang lebih baik kepada konsumen dalam hal memberikan pelayanan kepada konsumen pada waktu atau sesudah penjualan dilakukan. Pelayanan konsumen yang dapat ditawarkan kepada pelanggan digambarkan dalam alternatif bentuk pelayanan sebagai berikut :

#### **Alternatif 1 : Pelayanan Konsumen pada Waktu Penjualan**

Bentuk Pelayanan	Tujuan	Keuntungan	Kerugian
Fasilitas desain interior.	1. Membantu penataan desain interior bagi konsumen yang memerlukan. 2. Memperkenalkan fasilitas desain interior pada konsumen.	1. Meningkatkan nilai tambah perusahaan dari sudut pandang konsumen. 2. Memperkuat "image" konsumen terhadap perusahaan.	1. Membutuhkan tenaga desain interior. 2. Anggaran biaya operasional meningkat.

#### **Alternatif 2 : Pelayanan Konsumen sesudah Penjualan**

Bentuk Pelayanan	Tujuan	Keuntungan	Kerugian
Fasilitas keluhan pelanggan dan perbaikan rumah.	1. Membantu konsumen mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan produk rumah. 2. Menampung keluhan konsumen dan mencari pemecahannya.	Dapat menciptakan nilai tambah perusahaan dari sudut pandang konsumen.	Membutuhkan manajemen yang lebih profesional untuk mengelola fasilitas pelayanan yang demikian.



Alternatif strategi meningkatkan pelayanan merupakan terobosan baru yang perlu dilaksanakan oleh PT. KMI dalam rangka menyerang pemimpin pasar. Dengan melaksanakan alternatif strategi yang demikian, diharapkan akan mampu mendatangkan nilai tambah bagi PT. KMI sehingga mampu mendatangkan hasil positif bagi PT. KMI.

Ketiga strategi tersebut harus dikombinasikan secara bersama-sama untuk meningkatkan posisi PT. KMI dengan cara meningkatkan pangsa pasar perusahaan. Dengan demikian, keputusan mengenai strategi pemasaran PT. KMI adalah :

#### **1. Memberikan potongan harga (discount)**

Pemberian potongan harga untuk konsumen merupakan strategi yang benar-benar harus dilakukan oleh PT. KMI, agar dalam masa resesi potongan harga mampu untuk meningkatkan minat konsumen terhadap produk real estat PT. KMI, sehingga paling tidak PT. KMI akan mampu mencapai penjualan sebesar 0,4016% dari penjualan sekarang apabila potongan harga diberikan sebesar 1%, dengan rincian sebagai berikut :

1. Untuk produk real estat yaitu tipe 21 yang mencapai penjualan tertinggi, dengan harga rata-rata produk Rp 12 (jutaan) mencapai penjualan sebesar 33 unit pada 4 triwulan terakhir, sehingga nilai penjualan  $\text{Rp } 12 \text{ (jutaan)} \times 33 \text{ unit} = \text{Rp } 396 \text{ (jutaan)}$ . Agar penjualan naik 0,4016%  $\times \text{Rp } 396 \text{ (jutaan)} = \text{Rp } 1,59 \text{ (jutaan)}$  maka potongan harga yang diberikan  $1\% \times \text{Rp } 12 = \text{Rp } 0,12 \text{ (jutaan)}$  untuk setiap 4 triwulan. Untuk mencapai penjualan yang diharapkan perusahaan dapat mengalikan persentase yang diinginkan untuk menentukan potongan harga yang

tepat bagi beberapa macam tipe produk yang dihasilkan PT. KMI melalui cara-cara yang telah diuraikan di atas.

2. Melalui perjanjian garansi dan pelayanan, yaitu perusahaan tidak mengenakan harga atas garansi atau perjanjian kontrak pembelian rumah, dengan menawarkan gratis atau pada harga yang lebih rendah jika pelanggan melakukan pembelian produk real estat pada waktu pameran terutama untuk produk-produk yang penjualannya rendah seperti tipe 300 yang belum mampu mencapai penjualan sebesar 1 unit untuk setiap triwulan.

## **2. Menyediakan Anggaran Iklan dan Promosi yang Memadai**

Dalam rangka meningkatkan pangsa pasar, PT. KMI harus menyediakan anggaran iklan dan promosi yang lebih memadai dalam penjualan produknya, sehingga paling tidak mampu untuk meningkatkan penjualan sebesar 0,4270% apabila anggaran untuk iklan dan promosi dinaikkan sebesar 1%, dengan rincian alokasi anggaran iklan dan promosi sebagai berikut :

1. Peningkatan biaya iklan dan promosi sebesar  $1\% \times \text{Rp } 34 \text{ (jutaan)} = \text{Rp } 0,34 \text{ (jutaan)}$  akan mampu meningkatkan penjualan sebesar  $0,4270\% \times \text{Rp } 5807 \text{ (jutaan)}$  untuk 4 triwulan. Dengan demikian untuk mencapai penjualan sebesar Rp 24,796 (jutaan) maka perusahaan perlu meningkatkan biaya iklan dan promosi sebesar Rp 0,34 (jutaan) untuk setiap 4 triwulan. Sehingga apabila perusahaan menyelenggarakan 6 kali program iklan dan promosi maka perusahaan untuk setiap kali penyelenggaraan iklan dan promosi harus meningkatkan biaya sebesar Rp 0,34 (jutaan) untuk mencapai peningkatan penjualan sebesar Rp 24,796

(jutaan)/6 = Rp 4,128 (jutaan) untuk setiap penyelenggaraan program iklan dan promosi.

2. Kegiatan promosi melalui teknik presentasi harus dilaksanakan secara profesional dengan lebih banyak menjalin kerjasama dengan perusahaan negeri maupun swasta melalui teknik negosiasi yang memungkinkan untuk dilaksanakan.
3. Kegiatan pemasangan iklan di Surat Kabar dan mengikuti pameran yang diselenggarakan oleh DPD REI Jawa Tengah harus dilaksanakan secara rutin dikelola secara profesional melalui alokasi anggaran iklan dan promosi yang dikelola secara efektif dan efisien agar mendatangkan kemanfaatan bagi PT. KMI, dengan perincian seperti telah dikemukakan di atas.

### **3. Menawarkan Pelayanan Baru**

Untuk menungguhi pesaing dalam rangka meningkatkan pangsa pasar, alternatif strategi pemasaran operasional bagi PT. KMI adalah mencoba menawarkan pelayanan baru yang berupa :

1. Mencoba menawarkan fasilitas pelayanan desain interior, yang membantu memberikan penataan secara cuma-cuma bagi konsumen yang memerlukan.
2. Mencoba membuka fasilitas keluhan pelanggan yang menampung semua keluhan pelanggan dan membantu memberikan solusi serta menawarkan fasilitas perbaikan rumah tinggal yang memberikan pelayanan perbaikan rumah bagi konsumen. Fasilitas yang demikian akan sangat membantu karena yang mengetahui secara persis detail dari kawasan real estat adalah pihak pengembang.

## VI. PENUTUP

Bagian penutup akan memberikan kesimpulan, setelah dilakukan penelitian mengenai strategi bersaing dalam pemasaran produk realestat PT. KMI, beserta saran yang dapat penulis sampaikan melalui deskripsi kesimpulan dan saran yang akan diuraikan di bawah ini :

### 6.1 Kesimpulan

Penelitian mengenai **Analisis Strategi Bersaing dalam Pemasaran Produk Realestat PT. KMI pada Pasar Kompetitif Bisnis Realestat di Semarang**, memberikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Dengan menganalisis dan mendiagnosis faktor-faktor internal dan eksternal yang diprediksikan mempunyai pengaruh terhadap penurunan volume penjualan melalui kajian kuantitatif, penelitian ini dapat mengidentifikasi bahwa faktor-faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi penurunan volume penjualan produk realestat pada PT. KMI adalah harga rata-rata produk realestat serta biaya iklan dan promosi. Kedua variabel tersebut merupakan variabel faktor internal yang mempunyai keterpengaruh yang kuat terhadap penurunan volume penjualan. Dengan kajian secara kuantitatif yang memberikan bukti secara nyata bahwa kedua variabel faktor internal tersebut merupakan variabel yang mempengaruhi penurunan volume penjualan, maka alternatif strategi pemasaran yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini hanya akan memberikan solusi

UPT-PUSTAK-UNDIP

terhadap variabel-variabel yang berpengaruh tersebut. Adapun perumusan alternatif strategi pemasaran akan dilakukan secara kualitatif melalui analisis SWOT seperti akan dideskripsikan secara ringkas di bawah.

2. Analisis SWOT dalam penulisan ini merupakan suatu analisis untuk merumuskan alternatif strategi pemasaran yang tepat bagi PT. KMI melalui penentuan posisi perusahaan. Penentuan posisi perusahaan sangat penting untuk dilakukan guna mengetahui posisi perusahaan dalam pasar yang dihadapinya. Dalam penulisan ini, analisis SWOT berhasil menentukan posisi bisnis PT. KMI sebagai perusahaan realestat dan pengembang untuk saat sekarang maupun masa yang akan datang. Adapun posisi bisnis PT. KMI pada saat sekarang berada pada daya tarik pasar bisnis realestat yang rendah dengan kekuatan perusahaan yang kuat. Sedangkan dari hasil "forecasting" untuk masa yang akan datang PT. KMI berada pada daya tarik pasar bisnis realestat yang masih rendah dengan kekuatan perusahaan yang diharapkan kuat. Dengan penentuan posisi bisnis PT. KMI untuk masa sekarang dapat diramalkan posisi bisnis PT. KMI untuk masa yang akan datang. Dengan posisi tersebut, penelitian ini pada akhirnya dapat merumuskan alternatif strategi pemasaran yang tepat atas dasar kajian kuantitatif sebagai pedoman, dengan memperhatikan prediksi lingkungan usaha pasar bisnis realestat pada masa yang akan datang. Dengan memprediksikan posisi bisnis PT. KMI pada masa mendatang yang masih berada pada posisi "Selective Investment," alternatif strategi pemasaran yang dapat dirumuskan adalah **Strategi Melindungi dan Memusatkan Kembali** melalui **Strategi Menyerang Pemimpin Pasar** dengan

tujuan mendapatkan laba dalam jangka waktu pendek melalui pemberian potongan harga produk real estat dan pemberian bonus pada segmen-segmen yang atraktif yaitu segmen pasar untuk kategori produk rumah menengah ke bawah dan produk menengah ke atas, serta mempertahankan kekuatan dengan mencoba menawarkan pelayanan baru pada konsumen pada waktu dan sesudah penjualan dilakukan. Dengan strategi yang demikian, strategi melindungi dan memusatkan kembali diharapkan mampu meningkatkan volume penjualan produk real estat PT. KMI untuk masa yang akan datang.

## **6.2 Saran**

1. Dalam kaitannya dengan pemberian potongan harga saran yang dapat disampaikan adalah :
  - Pemberian potongan harga (discount) harus dilaksanakan secara intensif agar mampu meningkatkan volume penjualan selama masa "selective investment," khususnya untuk produk-produk yang mencapai penjualan terbanyak yaitu tipe 21 dan 140. Namun potongan harga yang diberikan harus disesuaikan dengan harga produk standar, sehingga potongan harga yang diberikan tidak menambah (membebani) biaya perusahaan. Potongan harga (discount) dapat juga dengan melihat pada tindakan pesaing yang dilakukan pesaing, sehingga apabila pesaing melakukan potongan harga, maka untuk mengungguli pesaing, perusahaan juga harus melakukan potongan harga.

2. Menyediakan alokasi anggaran iklan dan promosi yang memadai, dapat berarti menambah biaya perusahaan. Namun dalam hal ini meningkatkan aktivitas iklan dan promosi merupakan tindakan yang harus dilakukan oleh perusahaan. Agar tindakan ini memberikan hasil yang efektif dan efisien, maka yang harus dilakukan perusahaan adalah dengan lebih meningkatkan aktivitas iklan dan promosi yang lebih gencar sehingga dengan kemampuan mengungguli pesaing dalam perolehan pangsa pasar dapat dikatakan bahwa peningkatan biaya iklan dan promosi adalah efektif dan efisien.

## DAFTAR PUSTAKA

- Basu Swastha D.H., 1996, *Azas-azas Marketing*, Liberty, Yogyakarta
- Day, George S., 1986, *Analysis for Strategic Market Decisions*, West Publishing Company, St. Paul USA
- Guiltinan, Joseph P. dan Paul, Gordon W., 1990, *Strategi dan Program Manajemen Pemasaran*, Terjemahan Agus Maulana, Erlangga, Jakarta
- Gujarati, Damodar, 1995, *Basic Ekonometric*, Fourth Edition, McGraw-Hill, Inc, New York
- Jauch, Lawrence R. dan Glueck, William F., 1995, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Terjemahan Murad, A.R. Henry Sitanggang, Herman Wibowo, Erlangga, Jakarta
- Kotler, Philip, 1995, *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian*, Terjemahan Ancella Anitawati Hermawan, Salemba Empat, Jakarta
- Porter, Michael E., 1993, *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terjemahan Agus Maulana, Gramedia, Jakarta
- Bambang Tri Cahyono, 1995, *Jurnal Magister Manajemen : Analisis Faktor Internal dan Eksternal dalam Bisnis*, STIE IPWI, Jakarta
- Fogg, Davis, July 1974, *Journal of Marketing : Planning Gains in Market Share*, Volume 38
- Gede Raka dan Willy, 1995, *Jurnal Magister Manajemen : Faktor Internal dan Eksternal Organisasi yang Mempengaruhi Tingkat Inovasi suatu Perusahaan, Studi Kasus : Dua Perusahaan Farmasi Indonesia*, LPPM, Jakarta
- Hadisaputra, Satya, 1995, *Jurnal : Study Pemasaran Real Estate di Tangerang*, STIE IPWI, Jakarta
- Halim, Deddy Kurniawan, 1995, *Jurnal : Merencanakan Strategi Pemasaran Perumahan*, STIE IPWI

UPT-PUSTAK-UNDIP



Naibaho, Azmer, 1995, *Jurnal : Strategi Bersaing dalam Pemasaran Perumahan*, STIE IPWI, Jakarta

Kunto Endriyono, 1995, *Jurnal Magister Manajemen : Dampak Kebijakan Moneter terhadap Strategi Bisnis Properti*, STIE IPWI, Jakarta

Nurhadi, Irwan, 1995, *Jurnal Magister Manajemen : Analisa Structure, Conduct, Performance Perusahaan Industri Real Estate khususnya di Bidang Property Market di DKI*, STIE IPWI, Jakarta

*Laporan Internship Magister Manajemen Universitas Gajah Mada : Strategi PT. KMI dalam Bisnis Perumahan di Semarang*, 1994, Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta

*Jurnal : Perumahan Ideal Kawasan Realestat*, 1996, DPD REI Jawa Tengah

*Jurnal : Uang dan Bank*, 1996, Bank Indonesia

Harian Suara Merdeka, 2 Desember 1996

UPT-PUSTAK-IPWI